

PLAN ESTRATÉGICO CASO: SUPERMERCADO MERCOPA S.A.S.

**MARIA ANTONIA ECHEVERRI ARANGO
JULIANA OCHOA GIRALDO**

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Administrativa

Rubén Darío Botero Tobón

Director de especialización Gerencia de Proyectos



**UNIVERSIDAD EIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2018**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Rubén Darío Botero Tobón por haber creído en nosotras, por su paciencia, dedicación, apoyo y grandes aportes durante el desarrollo del trabajo de grado.

También queremos agradecer a nuestras familias, por su apoyo y confianza incondicional en todo momento, nuestros logros son por y para ustedes.

Finalmente, damos las gracias al supermercado Mercopa por darnos la oportunidad de desarrollar este proyecto, esperamos que sea de utilidad.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. PRELIMINARES.....	13
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES	13
1.2 Objetivos del proyecto	19
1.2.1 Objetivo General.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Marco de referencia.....	20
2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA	23
3. DESARROLLO DEL PROYECTO	31
3.1 ANÁLISIS EXTERNO	31
3.1.1 Análisis PESTEL	31
3.1.2 Matriz de Evaluación de las Fuerzas Competitivas de Porter	35
3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	41
3.1.4 Matriz de Perfil Competitivo	44
3.1.5 Mapa de los <i>Stakeholders</i>	46
3.2 Análisis interno	51
3.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos	51
3.2.2 Cadena de Valor Organizacional	53
3.2.3 Misión, visión y valores.....	59
4. ANÁLISIS PROSPECTIVO.....	60
4.1 Entrevistas con expertos	60

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4.2	Definición de los factores críticos de éxito	69
4.3	Análisis estructural	77
4.4	Definición de las hipótesis	80
4.5	Resumen de las hipótesis.....	92
5.	SELECCIÓN DE LA OPCIÓN ESTRATÉGICA.....	94
6.	MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES DE GESTIÓN	96
6.1	Mapa estratégico	96
6.2	Indicadores de gestión.....	99
7.	PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS.....	102
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
9.	REFERENCIAS	106

ANEXOS

	pág.
Anexo 1: nombre de los expertos	114
Anexo 2: cuestionario entrevista con expertos.....	114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Perfil Competitivo.	24
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos.	25
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos.	27
Tabla 4. Poder de negociación de proveedores.	35
Tabla 5. Poder de negociación de los clientes.	37
Tabla 6. Rivalidad entre competidores.	38
Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores	39
Tabla 8. Amenaza de productos sustitutos.	40
Tabla 9. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).	42
Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	44
Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	52
Tabla 12. Actividades detalladas de la Cadena de Valor.	55
Tabla 13. Pregunta 1 entrevista con expertos.	60
Tabla 14. Pregunta 2 entrevista con expertos.	61
Tabla 15. Pregunta 3 entrevista con expertos.	63
Tabla 16. Pregunta 4 entrevista con expertos.	64
Tabla 17. Pregunta 5 entrevista con expertos.	65
Tabla 18. Pregunta 6 entrevista con expertos.	66
Tabla 19. Factores críticos de éxito.	69
Tabla 20. Unificación de los factores críticos de éxito.	71
Tabla 21. Calificación de los factores críticos de éxito.	73

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 22. 15 factores seleccionados para análisis prospectivo.....	76
Tabla 23. Características de la matriz.....	78
Tabla 24. Factores seleccionados para los escenarios.....	80
Tabla 25. Hipótesis factor 3.	81
Tabla 26. Hipótesis factor 4.	82
Tabla 27. Hipótesis factor 6.	84
Tabla 28. Hipótesis factor 7.	86
Tabla 29. Hipótesis factor 8.	88
Tabla 30. Hipótesis factor 10.	91
Tabla 31. Resumen de las hipótesis.....	92
Tabla 32. Indicadores de Gestión.....	99
Tabla 33. Resultados esperados.	102
	pág.

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Escenarios propuestos con base en los ejes seleccionados.	16
Ilustración 2. Modelo Teórico.	17
Ilustración 3. Mapa de los <i>Stakeholders</i>	26
Ilustración 4. Cadena de Valor Organizacional.	26
Ilustración 5. Mapa de Influencias Directas.	29
Ilustración 6. Mapa estratégico.	30
Ilustración 7. Mapa de los <i>Stakeholders</i> actual.	47
Ilustración 8. Mapa de <i>stakeholders</i> esperado.	49
Ilustración 9. Cadena de Valor Organizacional.	54
Ilustración 10. Factores clave para la decisión de compra.	64
Ilustración 11. Factores claves de éxito.	67
Ilustración 12. Matriz de Influencias Directas	78
Ilustración 13. Mapa de influencias directas.	79
Ilustración 14. Mapa estratégico.	97

RESUMEN

El supermercado Mercopa es una empresa familiar que fue fundada en 1992 y está ubicada en el municipio de Copacabana, Antioquia. Mercopa siempre se ha caracterizado por ofrecer una gran variedad de productos de la mejor calidad para satisfacer a sus clientes, sin embargo, en los últimos años, ha venido evidenciando una caída en las ventas producto del ingreso de las tiendas de bajo costo y de su falta de conocimiento del consumidor, generando que no tenga estrategias de respuesta ante los cambios del entorno, quedando rezagado frente a sus competidores.

Por este motivo, surge la necesidad de llevar a cabo un plan estratégico que guíe a la empresa y contribuya con la formulación de objetivos específicos para alcanzar una ventaja competitiva. En primer lugar, será necesario realizar un estudio de los factores internos y externos que afectan a la compañía por medio de algunas herramientas como las fuerzas competitivas de Porter, el análisis PESTEL, la cadena de valor organizacional y las matrices de evaluación de factores externos e internos. Posterior a esto se llevará a cabo la revisión y, de ser necesaria, la reformulación de la misión, visión y valores de la empresa. Después se hará un estudio de prospectiva, en donde se definirán los posibles escenarios futuros en los que se desenvolverá el supermercado en el periodo de análisis (2019 a 2023) y se seleccionará el más adecuado para finalmente realizar el mapa estratégico con sus respectivos indicadores que facilitarán el monitoreo de la estrategia.

A partir de los resultados obtenidos, el supermercado Mercopa conocerá cuáles son sus puntos fuertes y débiles como empresa y cuál escenario se adapta mejor a sus necesidades y recursos, y de esta manera, podrá enfocar sus esfuerzos económicos, intelectuales y humanos hacia la consecución de los objetivos planteados en el mapa estratégico, logrando así una ventaja competitiva que le permita recuperar su posición en el mercado con una propuesta de valor que incluya tanto un precio competitivo como beneficios directos para su público objetivo gracias al conocimiento y entendimiento de sus necesidades y deseos.

Palabras clave: planeación estratégica, supermercado Mercopa, análisis prospectivo, opción estratégica.

ABSTRACT

Mercopa supermarket is a family business founded in 1992 and located in Copacabana, Antioquia. Mercopa has always been known for offering a great variety of products of the best quality to satisfy its customers, however, in recent years, it has been showing a high drop in sales as a result of the entrance of low-cost stores and its lack of knowledge of the customers, causing a lack of strategies to respond to the changes of the environment and remaining lagged in front of its competitors.

For this reason, it is needed to put forward a strategic plan that guides the company and contributes to the formulation of specific objectives to achieve a competitive advantage. In order to carry out the plan, the technique of gathering data from interviews with experts will be used. First, it will be necessary to make a study of the internal and external factors that affect the company through some tools such as Porter's competitive forces, the PESTEL analysis, the organizational value chain and the matrices of external and internal factors evaluation. After this, it will be necessary to review and, if necessary, reformulate the mission, vision and values of the company. Then, a prospective study will be made, where the possible future scenarios in which the supermarket will be in the analysis period will be defined (2019 to 2023), and the most appropriate will be selected to finally make the strategic map with their respective indicators to facilitate the monitoring of the strategy.

Based on the results, Mercopa will know what its strengths and weaknesses are as a company and which scenario best suits its needs and resources, and in this way, it will be able to focus its economic, intellectual and human efforts towards the achievement of the objectives set out in the strategic map, achieving a competitive advantage that will allow the supermarket to recover its position in the market with a value proposition that includes both a competitive price and direct benefits for the target audience thanks to the knowledge and understanding of their needs and wishes.

Keywords: Strategic planning, Mercopa supermarket, prospective analysis, strategic option.

INTRODUCCIÓN

Durante sus 26 años en el sector *retail*, específicamente el de pequeños y medianos supermercados, Mercopa se ha caracterizado por tener trabajadores y proveedores de alta calidad que le han permitido ofrecer una gran variedad de productos, y un buen servicio al cliente. A pesar de esto, Mercopa es un negocio familiar que siempre ha trabajado de forma empírica, es decir, nunca ha visto la necesidad de reinventarse y gestionar el cambio por medio de la definición de objetivos e implementación de estrategias que le permitan direccionarse en el largo plazo, y responder adecuada y oportunamente ante las exigencias del mercado y de su público objetivo.

La falta de planeación, dirección y control ha generado que sus principales competidores ganen participación en el mercado, mientras que Mercopa pierde la suya. Esta situación se ve reflejada en la reducción de ventas que el supermercado ha evidenciado en los últimos 2 años, la cual se le atribuye principalmente a la llegada de tiendas de bajo costo como D1 y Mercados Justo & Bueno. Estos nuevos formatos de venta han impactado una gran cantidad de clientes a través del ofrecimiento de productos generalmente con marcas propias y con precios bajos en comparación con los de los almacenes de grandes superficies, hipermercados, tiendas de barrio, entre otros. Es por esta razón, que Mercopa ha visto la necesidad de reorientar sus recursos económicos y acciones hacia esfuerzos más estratégicos, que le permitan alcanzar una ventaja competitiva y sostenibilidad a lo largo de los próximos años.

Para lograr esto, es necesario diseñar un plan estratégico que guiará las acciones que decida implementar el supermercado internamente y de cara a sus clientes. En primer lugar, se realizará un diagnóstico del medio ambiente interno a través del uso de herramientas como:

- La cadena de valor organizacional, que permitirá identificar las actividades que generan valor para la empresa y, por lo tanto, son claves para alcanzar ventaja competitiva.
- La matriz de evaluación de factores internos (EFI), que analiza las fortalezas y debilidades de la empresa para posteriormente definir como es la situación de ésta frente al mercado, es decir, que tan fuerte es para competir en el sector.

En segundo lugar, se realizará un diagnóstico del medio ambiente externo a través del uso de metodologías como:

- La matriz de evaluación de fuerzas competitivas de Porter, para determinar qué tan rentable es el sector, cuáles son sus principales barreras de entrada, amenazas y que tan grande es la rivalidad entre los competidores existentes.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Análisis PESTEL, que permitirá identificar los factores políticos, económicos, socios culturales, ambientales, legales y tecnológicos más importantes del sector *retail*, específicamente el de pequeños y medianos supermercados.
- Matriz de evaluación de factores externos (EFE) y matriz de perfil competitivo (MPC). La primera servirá para determinar la eficiencia con la que Mercopa responde ante las oportunidades y amenazas del entorno. Por su parte, la segunda permitirá conocer la posición que ocupa el supermercado frente a sus principales competidores.
- El mapa de *Stakeholders*, para conocer en qué posición están ubicados actualmente los grupos de interés más importantes para Mercopa y de esta manera, determinar en donde se desean ubicar para el final del periodo de análisis en cuanto a poder e influencia.

Con base a la información obtenida del medio ambiente interno y externo, se reformulará la misión, visión y valores de la empresa, para posteriormente, realizar el estudio de prospectivas. Este análisis permitirá identificar los escenarios probables y deseables en los cuales se encontrará el supermercado Mercopa en el periodo 2019 a 2023.

Finalmente, se definirá la opción estratégica que utilizará la empresa para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, con la cual, se establecerán los objetivos para cada perspectiva o dimensión del mapa estratégico. Una vez formulada y detallada la estrategia, se definirán los indicadores que utilizará el supermercado para controlar, evaluar y monitorear que se estén alcanzando los objetivos propuestos, esto se realizará a través del *Balanced Scorecard* (BSC).

1. PRELIMINARES

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES

1.1.1 Contextualización

El supermercado Mercopa fue fundado en 1992 y se encuentra ubicado en el municipio de Copacabana, Antioquia. Se dedica a la comercialización de productos de la canasta familiar, tales como abarrotería, carnicería y verduras, además de ropa, calzado y papelería. Actualmente, cuenta con un total de 32 empleados, motivo por el cual se considera una empresa pequeña, además, pertenece al sector *retail* de la economía. A lo largo de los años se ha caracterizado por la calidad de sus trabajadores y proveedores para ofrecer productos de alta calidad, y así lograr la satisfacción de sus consumidores (O. Arango, comunicación personal, 13 de agosto de 2017).

Mercopa es una empresa familiar, y como la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) familiares, se creó empíricamente y siempre ha trabajado de esta manera, es decir, nunca ha tenido un proceso de planeación en donde se establezcan los objetivos de la empresa a largo plazo, cómo va y qué es lo que quiere lograr. Dicha falta de planificación ha generado que muchos de los competidores del supermercado ganen participación en el mercado, mientras que Mercopa disminuye la suya. Además, la falta de un análisis interno ha ocasionado que Mercopa no haya identificado sus fortalezas y debilidades en comparación con los otros supermercados del municipio de Copacabana para potenciarlas (en el caso de las fortalezas) y mitigarlas (en caso de las debilidades) y así generar una ventaja competitiva; también carece de una organización de sus procesos y departamentos, y las personas no tienen de manera definida sus funciones. Por otro lado, la falta de un análisis de su entorno ha generado pérdida en el conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes, se ha quedado atrás en las tendencias del mercado, y no ha implementado estrategias de mercadeo para atender nuevos segmentos de clientes, o fidelizar a los actuales (O. Arango, comunicación personal, 13 de agosto de 2017).

De acuerdo con la gerente del supermercado, la empresa ha dado poco manejo a esta situación, lo que se evidencia en la caída de las ventas en los últimos años, y el poco orden que se le ha dado a sus procesos internos, pues los directivos han manejado el supermercado de la misma forma toda la vida, haciendo caso omiso a los cambios del mercado y del entorno.

A nivel mundial, las estadísticas muestran que alrededor del 70% de las empresas familiares tienden a desaparecer o contraerse en la transición de la primera a la segunda generación, ya sea porque se acaban, o porque pasan a manos de terceros. Al 20% de las que sobreviven, les pasa lo mismo en el paso hacia la tercera generación, y tan solo el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

7% logra arribar hasta la cuarta generación. La principal causa de este fenómeno radica en las disputas y diferencias entre los miembros de la familia por la administración del negocio (Revista Semana, 2015).

Una de las principales razones por las cuales las empresas se contraen a través de los años, radica en que generalmente las PYMES familiares “tienen una estrategia implícita de funcionamiento en el corto plazo, sin embargo, en el largo plazo corren el riesgo de estancarse porque gastan valiosos recursos en el día a día, que podrían ser invertidos estratégicamente” (Gómez Betancourt, 2013). Además, muchas empresas tienen la creencia errónea de que la estrategia debe plantearse a nivel ejecutivo, cuando en realidad, como lo afirma Gonzalo Gómez Betancourt (2013) el proceso debe comenzar por los trabajadores, puesto que son estos quienes tienen el mayor contacto con el cliente, y finalizar en la parte directiva.

De igual forma, en muchos casos los gerentes de las PYMES tienen la creencia de que las estrategias que plantearon hace muchos años siguen funcionando y lo seguirán haciendo, sin darse cuenta de que estas deben ser actualizadas constantemente. Además, en muchas empresas familiares los gerentes no le dan cabida a las nuevas generaciones, que son quienes tienen, en muchos casos, las mejores ideas (Dinero, 2015). Por otro lado, las empresas familiares son responsables de entre el 60% y 75% de la economía mundial y generan aproximadamente el 70% de los empleos. En el caso de Colombia específicamente, este tipo de empresas representan el 65% del Producto Interno Bruto (El Tiempo, 2014).

Las estadísticas muestran que, a pesar de la importancia de los negocios familiares dentro de la industria colombiana, resultan evidentes también los problemas que afrontan, como por ejemplo la falta de capacidad para desarrollarse dado a que la estrategia depende más de los objetivos familiares que de los objetivos estratégicos del negocio como tal. Otros problemas que afrontan las empresas familiares son el estancamiento estratégico, la falta de recursos económicos en muchas ocasiones, y la superposición de roles empresariales y familiares (Indacochea Cáceda, 2009).

Según Walter Kiechel, citado por Portafolio (2013) “menos del 10% de las estrategias formuladas se implementan con éxito”. Y en repetidas ocasiones, el principal causante de los problemas dentro de las organizaciones es la falta de una clara estrategia, pues como lo afirma Allan Moreira (2016) “en el 70% de los casos, el problema se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución.”

Las fallas en la planeación estratégica no afectan únicamente a los directivos de las empresas como suele pensarse. La falta de planeación afecta a toda la organización, dejando a los trabajadores en un rol operativo, haciendo que estos actúen de manera reactiva ante un problema, por falta de un plan que pueda prever dichas dificultades. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la estrategia no debe desconectarse del día a día, sino que debe impactar en las operaciones diarias, principalmente en la asignación de recursos, el presupuesto, la compensación, y en la estructura y cultura organizacional,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

logrando así que la estrategia impulse cambios reales en la estructura que le permitan a la organización un crecimiento equilibrado (Gómez, 2013).

Dentro del sector de los pequeños minoristas, la planeación estratégica representa un papel importante para definir el desarrollo de metas comunes y prioridades. Se ha demostrado, además, que existe una relación positiva entre la planeación estratégica y el crecimiento de los pequeños minoristas, ya que por medio de esta, las empresas pueden adquirir una ventaja sin importar el tiempo que les tome adoptar las estrategias. Se encontró también que las estrategias por las cuales optan este tipo de empresas son funcionales e incluyen elementos básicos tales como el precio, los productos y los servicios, además de estrategias como bajo costo o diferenciación. Gracias a esto los minoristas pueden lograr una ventaja competitiva que mejore su rendimiento (Praharsi, Wee, Sukwadi, & Padilan, 2014).

Para concluir, se puede afirmar que es importante realizar este proyecto para dar al supermercado Mercopa unas bases sólidas con las que pueda continuar con su desarrollo y crecimiento, y de esta manera se logre una transición de lo operativo y cortoplacista a objetivos claros y enfocados en el largo plazo. Por esta razón, es necesario preguntarse ¿cuáles son las oportunidades que puede aprovechar el supermercado Mercopa dadas las condiciones del mercado? y ¿cómo potenciar las fortalezas para convertirlas en una ventaja competitiva?, ¿qué estrategias son necesarias para generar competitividad dentro de la empresa y valor para el cliente?, ¿qué indicadores son necesarios para asegurar el cumplimiento de las estrategias?

1.1.2 Antecedentes

Actualmente, Mercopa no ha dado manejo a la situación de planeación, puesto que uno de los principales problemas de las empresas pequeñas es que se dedican netamente a lo operativo, es decir, a reaccionar ante los cambios del mercado en vez de anticiparse a los mismos. Por este motivo, la empresa focaliza todos sus esfuerzos hacia la operación diaria y los problemas que se presentan en el día a día, dejando de lado la posibilidad de elaborar un plan estratégico que les permita enfocar sus esfuerzos en aspectos más importantes de la compañía. De acuerdo con la gerente del supermercado, el poco manejo que se le ha dado a la situación se debe principalmente a la falta de conocimiento que tienen los directivos con respecto al tema, y a la falta de presupuesto para la contratación de alguien externo que lo haga por ellos (O. Arango, comunicación personal, 13 de agosto de 2017).

Sin embargo, los estudios han confirmado la importancia de la implementación de un proceso de gestión estratégica dentro de las compañías, es por esto que a continuación se exponen dos casos de empresas que utilizaron la planeación estratégica para conseguir una ventaja competitiva y anticiparse a los cambios del entorno.

Los autores Christopher Mejía Argueta, Isabel Agudelo, y Osman Camilo Soto Cardona (2016), realizaron un estudio de planeación estratégica en una empresa de consultoría logística en Colombia con el fin de conocer en qué negocio debía concentrarse la

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

consultora para duplicar sus ingresos, y como ejecutar los servicios para satisfacer la demanda. El estudio se llevó a cabo mediante el análisis de escenarios, en donde en primer lugar se definió el alcance del proyecto, luego se identificaron la lista de factores locales y las fuerzas conductoras que influían en la organización y, por lo tanto, debían convertirse en los ejes de los escenarios, para posteriormente realizar un ranking y ponderación de dichas fuerzas y finalmente seleccionar la lógica de los escenarios y su planteamiento. Los ejes que se definieron con la ayuda de los investigadores y los miembros del panel de expertos fueron: la innovación y la micro segmentación, que el grupo de trabajo decidió llamar enfoque de redes, porque refleja la importancia de identificar temas comunes entre empresas de una misma o diferentes redes para mejorar su desempeño como un todo, de manera holística y no individualmente.

<p>Escenario 2: Innovación alta Enfoque de redes bajo</p>	<p>Escenario 1: Innovación alta Enfoque de redes alto</p>
<p>Escenario 3: Innovación baja Enfoque de redes bajo</p>	<p>Escenario 4: Innovación baja Enfoque de redes alto</p>

Ilustración 1. Escenarios propuestos con base en los ejes seleccionados.

Nota: adaptado de “Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia”. Escrito por: Mejía Argueta, Agudelo & Soto Cardona. Año: 2016.

Luego de seleccionar el mejor escenario (se seleccionó el primero, es decir, el más optimista), se planteó la lista de indicadores que debían ser desarrollados para medir el desempeño de éstos. Para construir estos indicadores se utilizaron cuatro perspectivas sugeridas por el *Balanced Scorecard*: financiera, cliente, procesos e innovación y aprendizaje. Con los resultados obtenidos, se logró encontrar brechas y áreas de oportunidades que pueden ser aprovechadas por la organización para generar mayor valor a sus clientes, además de permitirle encontrar nichos de mercado que no han sido explotados, generando una ventaja competitiva respecto al resto de sus rivales en el mercado.

Otro estudio analizado fue el realizado por Yugowati Praharsi, Hui Ming Wee Ronald Sukwadi, Marivic V. Padilan (2014), sobre la influencia de la planeación estratégica y la estrategia funcional en los pequeños negocios, para que tuvieran la capacidad de competir con negocios mucho más organizados. Para eso, propusieron un modelo de planeación estratégica que podía ser implementado fácilmente por los negocios pequeños y posteriormente lo validaron con una serie de encuestas (261). El modelo de planeación estratégica se muestra a continuación:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

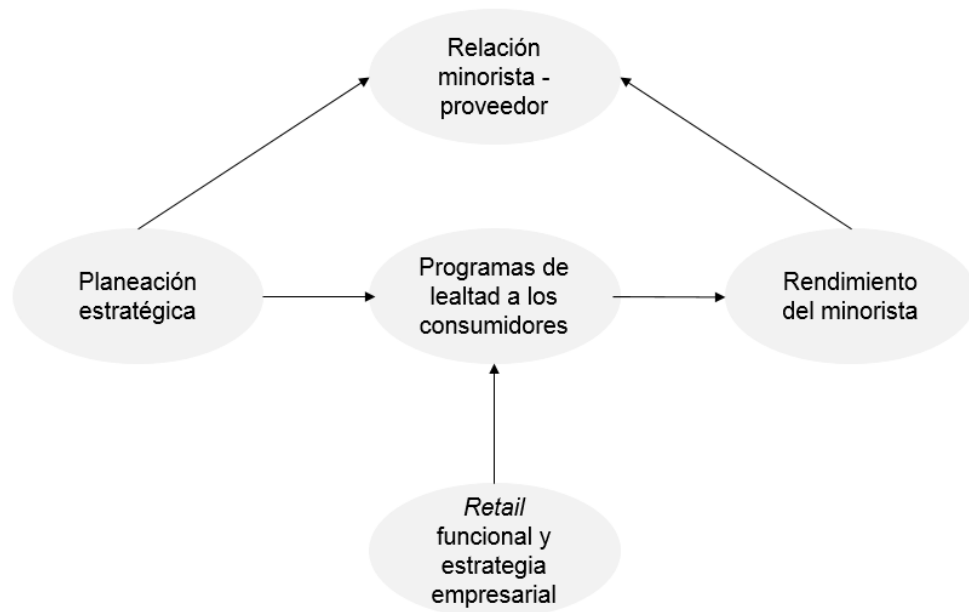


Ilustración 2. Modelo Teórico.

Nota: adaptado de: “Small-independent retailers vs. organized retailers: an empirical study in Indonesian economics of service industries”. Escrito por: Praharsi, Wee, Sukwadi, & Padilan. Año: 2014.

Planeación estratégica: este paso reduce la probabilidad de fracaso. Incluye la formulación de la misión y la visión, la identificación de oportunidades y amenazas externas y la determinación de fortalezas y debilidades internas. Además, el establecimiento de objetivos de largo plazo generando alternativas de estrategias para finalmente seleccionar las que realmente se llevará a cabo.

Retail funcional y estrategia empresarial: la estrategia funcional incluye la enunciación de los elementos del *marketing mix* que pueden ser incorporados en la estrategia tales como precio y producto, mientras que la estrategia empresarial se divide en: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Programa de lealtad de los consumidores: consiste en crear un programa para conseguir que los consumidores tengan interés en desarrollar relaciones de largo plazo con la marca y generar recompra. Esto puede lograrse por medio de incentivos por su lealtad hacia la marca.

Relaciones minorista-proveedor: incluye la necesidad de generar relaciones de valor con los proveedores, de manera que se puedan generar nuevas ideas, compartir

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

información para una mejor inteligencia de mercados y mayor innovación. Además, las relaciones de valor generan beneficios económicos.

Rendimiento del minorista: se calcula por medio del incremento en las ventas, expansión de la clientela, incremento de los empleados, entre otros. Este punto está muy relacionado con la comunidad, y de ésta depende el rendimiento de la compañía.

Con el estudio realizado, se llegó a la conclusión de que la planeación estratégica y las estrategias funcional y empresarial, tienen efectos en la lealtad del cliente hacia la marca. Además, se encontró que la planeación estratégica afecta directamente las relaciones minorista-proveedor e indirectamente influye en el rendimiento de la empresa minorista. Finalmente, este estudio provee un modelo para planear a largo plazo y lograr ventajas competitivas frente a minoristas más organizados.

Además de examinar artículos científicos, se hizo una búsqueda de otras empresas del sector *retail* que han realizado planes estratégicos con el fin de mejorar algunos aspectos internos y sus relaciones con el cliente, por ejemplo, el Grupo Éxito, el más importante del sector, implementó un plan con objetivos estratégicos muy ligados a la sociedad, medio ambiente y una propuesta de valor diferenciadora. Su lema es “trabajamos para que el cliente regrese”, para cumplir esto, el Grupo Éxito se ocupa de profundizar en el conocimiento de las necesidades de los consumidores, mejorando cada día sus niveles de servicio. Además, ha implementado indicadores para medir el servicio al cliente, en los que ha obtenido resultados de 4,4 sobre 5. Otra estrategia que han comenzado a implementar consiste en la atención de nuevos públicos (clientes institucionales) como restaurantes, cafeterías y hoteles (Grupo Éxito, 2016).

Con todo esto han logrado un gran crecimiento, y expansión dinámica, pero rentable, garantizando un adecuado retorno sobre la inversión y consolidando una alternativa de proximidad para todos los públicos, tanto con su marca como con sus aliados, por ejemplo, Surtimax y Súper Inter. Los resultados obtenidos a partir de estas estrategias han sido los esperados, ya que, gracias a lo implementado, el Grupo Éxito ha podido posicionarse como una de las empresas más grandes del país, con un gran posicionamiento en la mente de los consumidores, y además una de las favoritas y más admiradas por los colombianos (Giraldo Gallo, 2013).

Otro de los almacenes del sector *retail* más reconocidos actualmente es D1, que ingresó al mercado en el 2009 y ahora cuenta con más de 600 tiendas. Su estrategia se ha basado en la excelente negociación que tienen con sus proveedores, y la innovación en la cadena logística y de distribución. Sin embargo, su principal estrategia, por la cual ha obtenido tanto reconocimiento, ha sido sus precios bajos todos los días, transmitiendo todos los descuentos al cliente (Tiendas D1, 2017). Esto lo han logrado gracias a su operación en locales pequeños, teniendo únicamente una marca por producto, no gastando dinero en publicidad, reutilizando las bolsas, y, muy importante, el 70% de sus marcas son propias (AEL Consultores estratégicos, 2016).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Además, D1 le apuesta a la sostenibilidad, inclusión social por medio de la vinculación de personas con limitaciones físicas y cognitivas, y mitigación del impacto ambiental a través de la eficiencia logística, energética y reutilización de empaques plásticos y de cartón. También le apuestan al apoyo de la industria colombiana, dando prioridad a la compra de productos locales y promoción de emprendedores con quienes buscan alianzas de largo plazo (Tiendas D1, 2017).

Este modelo disruptivo ha transformado las reglas tradicionales de comercio, que insistían en tener una exhibición llamativa, inversión en mercadeo, empaques vistosos, etc. Además, hoy en día hay un nuevo comprador que busca el menor precio posible en categorías de consumo masivo, aprovechando que la calidad de las marcas de bajo precio es cercana a la de las marcas reconocidas. Todas las estrategias planteadas por D1 han generado excelentes resultados, desde las preferencias de los consumidores, tanto por el motivo mencionado anteriormente, como por motivos ambientales, sociales y de cercanía a los públicos de interés. Además de resultar mucho más competitivas que las tiendas de grandes superficies, generando cada día una mayor preferencia por parte de los consumidores que, sin importar el estrato, están comenzando a preferir las tiendas de descuentos (Dinero, 2017).

Con todo lo anteriormente planteado, es posible observar a dos empresas importantes a nivel nacional del sector *retail* que han optado por opciones estratégicas diferentes, y aun así, han adquirido un gran reconocimiento. La estrategia del Grupo Éxito, basada en la diferenciación, ha logrado que esta se posicione como la más importante del país, y en la mente de los consumidores, y ha focalizado sus esfuerzos en llegar a la mayor cantidad de públicos posibles, incluyendo todos los estratos socioeconómicos. Por otro lado, tiendas D1 ha optado por una opción estratégica de costos, en donde busca siempre optimizar toda su cadena productiva para finalmente, transmitir esos descuentos al cliente. Con esta estrategia, D1 ha logrado una revolución en el comercio del país, además de generar fidelización de los clientes y cercanía a los mismos.

Para el supermercado Mercopa, este sería el primer intento de planeación estratégica que se realiza, pues se ha convertido en una necesidad para la empresa trazar sus objetivos para conocer hacia dónde dirigirse y cómo hacerlo, además de saber en qué área (o áreas) de la empresa enfocar sus esfuerzos para lograr una ventaja competitiva.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Proponer al supermercado Mercopa un plan estratégico para el periodo 2019 – 2023 que le permita dar una mejor orientación a sus procesos internos para alcanzar competitividad en el mercado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico del entorno interno y externo de la empresa para identificar factores relevantes para el negocio.
- Redefinir los elementos filosóficos de la empresa, la misión, visión y valores que orientarán el accionar de esta.
- Realizar un análisis de los escenarios en los que se puede encontrar la empresa al 2023 para así definir aquel que orientará la formulación de la estrategia.
- Definir la opción estratégica y los objetivos e indicadores correspondientes al mapa estratégico que garanticen la mayor competitividad organizacional.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

La planeación estratégica es el proceso en el cual la alta gerencia de una empresa basada en el conocimiento que tiene sobre su entorno competitivo, su funcionamiento, futuro y oportunidades que puede tener en este, define unos objetivos y metas a largo plazo, los cuales requerirán de un conjunto de acciones, más conocidas como estrategias, que se deberán realizar para alcanzarlos (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La planeación estratégica es la más genérica y por lo tanto, comprende un enfoque global de la organización, pues aparte de incluir todos sus recursos y áreas de actividad, busca alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato & Sapiro, 2011).

De acuerdo con Kaplan & Norton (2008), el proceso de planeación estratégica en una organización consta de seis etapas, en este trabajo se desarrollarán cinco de estas. La primera etapa consiste en realizar el análisis estratégico de la situación interna y externa en la que se desenvuelve la empresa.

En el análisis externo, se estudian los factores y fuerzas del entorno externo y sus relaciones, para conocer los efectos reales y potenciales que pueden causar dentro del negocio (Chiavenato & Sapiro, 2011). El macro entorno es el ámbito más amplio, y está compuesto por aquellas variables que afectan a todas las organizaciones de todos los sectores. Entre estas están las variables económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, políticas y legales. Por otra parte, el entorno relacional es el sector o el mercado específico en el que se encuentra la compañía, en este punto se analizan todos los grupos con los que se relaciona, sus clientes o consumidores, sus proveedores, competidores, el gobierno, de quienes obtiene sus recursos y a los que ofrece sus productos o servicios. Adicional al análisis de la industria, se debe evaluar el desempeño financiero de la compañía en comparación al de sus competidores.

La finalidad de realizar el análisis del entorno externo radica principalmente en identificar las oportunidades o amenazas reales que le exigen a la empresa tomar una decisión

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

estratégica, al igual que localizar oportunidades o amenazas futuras en el mercado que esta no perciba con claridad. El macro entorno permite identificar de manera anticipada los cambios, el desarrollo futuro del sector y las tendencias entre las variables externas, de manera que la empresa pueda tomar medidas y anticiparse a estas; y el entorno relacional facilita el conocimiento a fondo de sus grupos estratégicos, lo que le permite encontrar oportunidades de crecimiento o diferenciación en mercados y segmentos que podría explotar (Chiavenato & Sapiro, 2011).

En el análisis del entorno interno se examina el desempeño y las capacidades de la empresa, se analiza el funcionamiento de sus procesos y actividades claves, los recursos físicos, tecnológicos y humanos con los que se dispone, el estado de las operaciones, la innovación y la marcha de la estrategia existente (Kaplan & Norton, 2008). Este análisis ayuda a la empresa a identificar aquellos aspectos que realiza mejor que la competencia (fortalezas) para establecer una ventaja competitiva, como también le permite identificar sus falencias en la cadena de valor (debilidades).

Una vez identificadas las actuales fortalezas, debilidades, oportunidades emergentes y amenazas que enfrenta la compañía, ésta debe desarrollar o reafirmar su misión, valores y visión, es aquí cuando se entra a la segunda etapa. La misión hace referencia a la descripción del propósito o razón de ser de la compañía, el valor que actualmente crea para sus grupos de interés y el papel que juega en el mercado en el que se encuentra. Los valores son las creencias y fundamentos de la cultura de la organización que guían sus acciones, definen el comportamiento y carácter de esta. Por último, la visión son los resultados futuros a los que aspira llegar, sus objetivos a mediano y largo plazo, es esta la razón por la cual se trabaja diariamente.

Luego de conocer los factores claves del entorno de la empresa y de definir en qué negocio participa la compañía y a dónde quiere llegar, se generan una serie de problemas estratégicos que explican la necesidad de realizar cambios, y que se pueden considerar para la formulación de la estrategia (Kaplan & Norton, 2008). Sin embargo, en muchas ocasiones el conocimiento y el diagnóstico de la de la situación actual interna y externa de la organización no son suficientes para entender y manejar debidamente las variables del entorno y los factores organizacionales, por esta razón, se hace necesario realizar un análisis de escenarios futuros (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La construcción de escenarios futuros es la integración de los análisis interno y externo para conocer su posible evolución y anticiparse a posibles situaciones que incidan en el negocio. Estos se hacen con el propósito de minimizar el riesgo que trae consigo la toma de decisiones, a través de la definición de premisas, de la ponderación de eventuales acontecimientos y visualización de las posibles consecuencias futuras de estos. Las técnicas prospectivas ayudan a disminuir los riesgos relacionados con la incertidumbre de las decisiones que se toman en una organización, además, proporcionan una herramienta que facilita y da un enfoque basado en el cambio e incertidumbre al diseño de estrategias (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La tercera etapa corresponde a la formulación de la opción estratégica de la empresa, es decir, se debe elegir la base a partir de la cual se logrará una ventaja competitiva en el mercado. Esta formulación consiste en definir cómo y dónde competirá la organización para alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo teniendo en cuenta los análisis del entorno, los problemas críticos, y las oportunidades y amenazas previamente identificadas. Los enfoques o métodos para la definición de la estrategia más visibles se focalizan en las propuestas de valor para los clientes, tales como: el marco de la ventaja competitiva de Porter, el cual enfatiza en la selección de un foco en el mercado y la decisión de ganar en ese segmento mediante una estrategia de bajo costo o diferenciada y de valor; estrategias construidas alrededor de los nichos de mercado de los que se tiene más conocimiento, y la estrategia del océano azul, que desarrolla un posicionamiento competitivo, sostenible y creativo para un grupo de clientes específico (Kaplan & Norton, 2008).

Para cada componente o dimensión clave de la estrategia se definen sus respectivos objetivos, los cuales a su vez conforman lo que se denomina: temas estratégicos. La siguiente etapa hace referencia a la descripción y traducción de la estrategia en un mapa estratégico que integra el concepto de temas estratégicos con las operaciones claves de la compañía. Un mapa estratégico permite entonces describir de manera gráfica el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos de la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos, aprendizaje y desarrollo humano, y de los temas estratégicos definidos en la estrategia (Kaplan & Norton, 2008).

La perspectiva financiera y la del cliente describen lo que la empresa espera lograr en materia de ingresos, valor para la empresa y participación en el mercado. La perspectiva de los procesos identifica aquellos que son claves para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por último, la perspectiva del aprendizaje y desarrollo humano se encarga de identificar los recursos humanos, los sistemas de información y el clima organizacional que sustentan a los procesos que crean valor, puesto que son estas últimas dos perspectivas las que describen como implementará la compañía su estrategia. La quinta y última etapa consiste en establecer indicadores con el fin de medir los resultados del plan estratégico cuando este sea ejecutado en la compañía (Kaplan & Norton, 2008).

2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

En cuanto a la realización de cada una de las etapas del proyecto, se deben tener en cuenta como primera instancia las técnicas de recolección de datos que se implementarán en algunas de ellas. El análisis interno del supermercado Mercopa se llevará a cabo a través de entrevistas a profundidad con los directivos y empleados de la empresa, con el fin de poder conocer más a fondo la situación actual de la misma, sus actividades, procesos, recursos y relaciones con los diferentes grupos de interés.

Por otra parte, para analizar el comportamiento del sector y mercado en el que se encuentra la empresa es necesario buscar información en fuentes secundarias tales como revistas, artículos y páginas oficiales, que proporcionarán cifras, datos actuales sobre el sector, información sobre regulaciones, tendencias, mercado objetivo y sus competidores. Una vez analizado el entorno externo e interno, se dará paso a la declaración de la misión, visión y valores del supermercado Mercopa, para los cuales se requerirá información secundaria tales como libros o páginas de internet que abarquen y expliquen el concepto y elaboración de estos elementos filosóficos.

Para la definición y análisis de escenarios futuros, se realizarán consultas a expertos sobre las condiciones del entorno del negocio, debido a que es importante complementar la búsqueda de información con fuentes secundarias, entrevistas con los directivos y con lo que los expertos prevén que pasará con el comportamiento del mercado y todas las variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas y demográficas del sector.

En la última etapa del plan estratégico, en donde se definen los objetivos generales y específicos, sus estrategias e indicadores de gestión, se utilizará como base la información primaria y secundaria que en las fases anteriores se haya analizado. Sin embargo, al igual que en la definición de los elementos filosóficos de la empresa, se necesitarán fuentes secundarias como libros de administración estratégica, y la información y sugerencias que proporcionen los directivos del supermercado Mercopa para desarrollar esta etapa, dado a que es en esta donde se describen a profundidad para todas las áreas de la empresa las estrategias que deberán guiar los procesos y el funcionamiento de ésta.

Una vez identificada la forma como se recolectará la información necesaria para el trabajo, a continuación, se describen las herramientas o metodologías que se van a implementar en cada una de las etapas del plan.

Para realizar el análisis externo (sector y mercado) se utilizarán:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **Las fuerzas competitivas de Porter:** es una herramienta de gestión que permite analizar el mercado en el que se encuentra una empresa a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas: la amenaza de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder negociador de los clientes, la rivalidad entre competidores y la amenaza de productos sustitutos. Con esto, es posible conocer la rentabilidad y el grado de competencia que existe en una industria, para luego tener una base con la cual formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas identificadas (Porter, 1991).
- **El análisis PESTEL:** se analiza el comportamiento de un sector a través de la clasificación de las influencias del macro entorno en 6 categorías: política, legal, económica, social, tecnológica y ambiental, ya que el cambio de cualquiera de estos factores afecta al entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones. Esta herramienta ayuda a las empresas a comprender cuales son los motores clave del cambio y a identificar los efectos de estas influencias externas en la estrategia de una empresa. También es utilizada para analizar el impacto futuro de estos factores macroeconómicos, que puede ser distinto de su impacto actual (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).
- **La matriz de perfil competitivo:** la matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de una empresa, para luego comparar su posición estratégica respecto a sus rivales, a través de la calificación y ponderación de los factores críticos de éxito en el sector. Estos factores incluyen aspectos tanto internos como externos de la empresa (David, 2003).
Un ejemplo de la composición de la matriz de perfil competitivo se muestra a continuación:

Tabla 1. Matriz de Perfil Competitivo.

Factores Claves de Éxito	Peso	Empresa de Estudio		Competidor 1		Competidor 2	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Total							

Nota: elaboración propia.

El peso asignado a cada factor (entre 0.0 y 1.0) indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en el mercado, por lo tanto, a los factores que más influyan en el desempeño de la empresa se les asignará un peso

mayor. Además, cada factor se califica de 1 a 4, donde 4 es la fortaleza principal y 1 la debilidad principal. Por último, se ponderan los resultados de cada factor para determinar el puntaje total de la empresa, y determinar cuál es su competidor más fuerte (David, 2003).

- **La matriz de evaluación de factores externos:** esta matriz permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, política, legal, ambiental, tecnológica y competitiva que se tiene de un sector (David, 2003). El procedimiento de esta matriz es similar a la MPC, con la diferencia de que la asignación de pesos y calificaciones se realiza sobre aquellos factores externos del sector que representan una oportunidad o amenaza para la empresa que se esté estudiando.

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Matriz EFE	Peso	Calificación	Puntaje
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Nota: elaboración propia.

- **El mapa de los *Stakeholders*:** este mapa identifica las expectativas y el poder de los grupos de interés en los propósitos de la organización y en la elección de determinadas estrategias, además de ayudar a comprender las prioridades políticas por medio de la clasificación de las partes interesadas en función de su poder y el grado en el que muestran interés por respaldar u oponerse a una estrategia. De esta manera, la matriz muestra los tipos de relaciones que pueden establecer las organizaciones con los grupos de interés en los distintos cuadrantes. Los grupos de interés más importante suelen ser los proveedores, acreedores, consumidores, accionistas y sindicatos (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

III Mantener Satisfechos	IV Jugadores Clave
I Mínimo Esfuerzo	II Mantener informados

Ilustración 3. Mapa de los *Stakeholders*.

Nota: elaboración propia.

Para el análisis interno de la empresa:

- **La cadena de valor organizacional:** La cadena de valor es un modelo que describe todas las actividades que realiza una organización para vender un producto o servicio en el mercado, es decir, para generar valor al cliente final y a la misma empresa. El objetivo de este modelo es identificar las fuentes de ventaja competitiva, es decir aquellas actividades que contribuyen a la creación de valor (Carrion Maroto, 2007).

Las actividades de valor propuestas por Porter están divididas en primarias y de apoyo. Las primarias están relacionadas directamente con la creación del producto o servicio, su venta y entrega al cliente final, y las actividades de apoyo son aquellas que ayudan a mejorar la efectividad de las primarias, es decir, apoyan y sustentan la realización de estas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

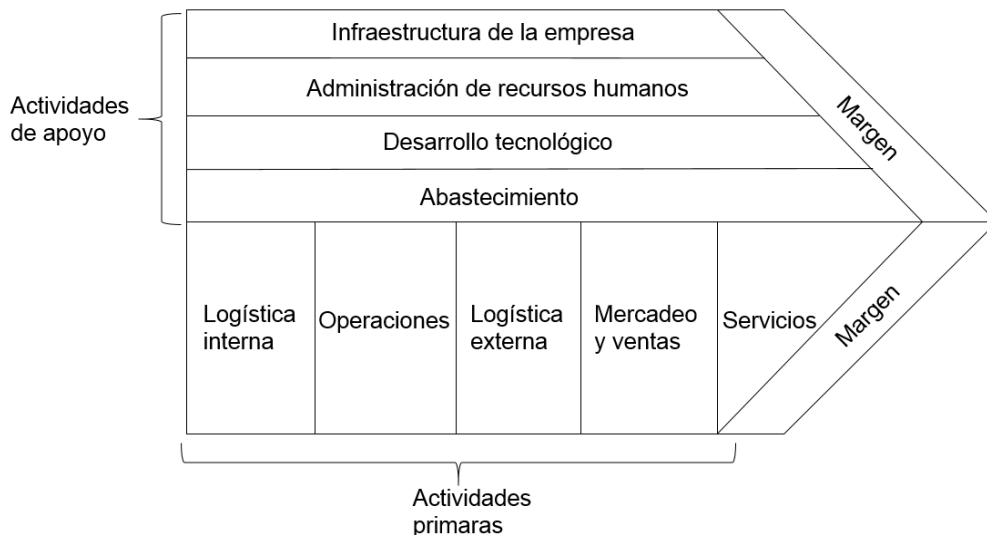


Ilustración 4. Cadena de Valor Organizacional.

Nota: adaptado de: “Ventaja competitiva”. Escrito por: Michael Porter. Año: 1991.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **La matriz de evaluación de factores internos:** esta matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de una empresa, además de proporcionar una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Para elaborar la matriz se deben aplicar juicios intuitivos, puesto que es más importante comprender detalladamente los factores incluidos que sus valores absolutos. El procedimiento del EFI es similar al MPC y EFE, sin embargo, la diferencia radica en que los factores de éxito serán los internos de la empresa y estos serán clasificados como fortalezas y debilidades (David, 2003).

El puntaje del valor total para la empresa (después de realizar las ponderaciones respectivas y sumaras) varía de 1 a 4, siendo el valor medio de 2.5. Los puntajes por debajo del promedio caracterizan a la empresa como débil internamente, mientras que los que estén por encima de 2.5 indicarán una posición interna sólida en la misma (David, 2003).

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Matriz EFI	Peso	Calificación	Puntaje
Fortalezas internas			
Debilidades internas			
Total			

Nota: elaboración propia.

Para llevar a cabo el análisis de los posibles escenarios futuros:

- **Estudio de prospectiva:** la planificación de escenarios futuros a través del método de prospectiva permite reducir el riesgo e incertidumbre en las acciones que decida emprender una empresa en un futuro, pues este método permite identificar los factores clave del entorno en el periodo de análisis, para definir los posibles escenarios futuros con sus respectivas hipótesis, y a partir del escenario elegido por la empresa, formular su estrategia.

La identificación de las variables clave se hace por medio del análisis estructural, que es un método sistemático, en forma matricial, que analiza las relaciones entre

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

las variables constitutivas del sistema en estudio y las de su entorno. Este método tiene como objetivo destacar las principales variables influyentes y dependientes, y por lo tanto, esenciales para la evolución del sistema (Godet & Durance, 2011).

Generalmente, el análisis estructural es realizado por un grupo de trabajo formado por actores y especialistas del sector que se está trabajando. Este estudio comprende tres fases sucesivas: inventariar las variables, describir las relaciones existentes entre éstas e identificar las variables clave (Godet & Durance, 2011).

Las diferentes etapas del método son (Godet & Durance, 2011):

- **Etapla 1: listado de los factores.** Consiste en enumerar el conjunto de factores que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto variables internas como externas), para esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y se recomienda tener en cuenta opiniones de expertos en el sector específico. Una vez se definan los factores que posiblemente determinarán la situación del sector en el periodo de estudio, se procede a unificar aquellos con mayor similitud, y posteriormente, se califican según su nivel de importancia. Solo se utilizarán en la siguiente etapa los factores considerados más relevantes para determinar el futuro del sector en el periodo analizado.
- **Etapla 2: descripción de relaciones entre factores.** Los factores seleccionados se califican en la matriz de influencias directas (MDI) según el grado de influencia (eje y) y dependencia (eje x) que tienen entre sí. Recibe una calificación de 0 el factor que no influye o depende de otro, de 1 si la influencia o dependencia es débil, de 2 si la influencia o dependencia es moderada, de 3 si la influencia o dependencia es fuerte, y de P (potencial) si el factor no influye o depende de otro en el presente pero tiene potencial de hacerlo el mediano y largo plazo.
- **Etapla 3: identificación de los factores clave (más influyentes).** Consiste en identificar las variables esenciales para la evolución del sistema. La identificación se hace, en primer lugar, por medio de una clasificación directa, y luego por una clasificación indirecta llamada MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación). Los resultados en términos de influencia y dependencia de cada variable se representan en un plano, en el que el eje X corresponde a las dependencias, y el eje Y a las influencias. A continuación se ilustra el mapa de influencias directas.

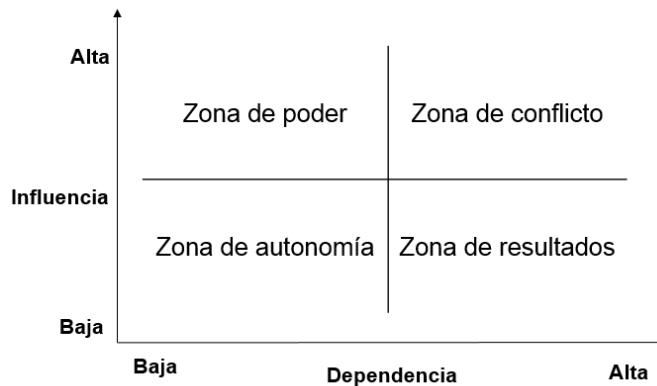


Ilustración 5. Mapa de Influencias Directas.

Nota: elaboración propia.

Es importante tener en cuenta que las influencias priman sobre las dependencias, es por esto que aquellos factores ubicados en la zona de poder y/o conflicto serán los determinantes para los escenarios futuros con los cuales se formularán las hipótesis para un horizonte definido.

Para describir la estrategia, objetivos e indicadores:

- **Mapa estratégico y BSC:** el mapa estratégico es un método con el que se describe de manera amplia la opción estratégica formulada inicialmente. Este esquema brinda una representación visual de todos los temas estratégicos, es decir, de aquellos grupos de objetivos estratégicos que representan los principales componentes de la estrategia. Además de esto, el mapa describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2008).

Para la medición de la estrategia se utilizará la herramienta de gestión “Cuadro de mando integral”, más conocida como el *Balanced Scorecard (BSC)*. En el BSC se definirá un conjunto de indicadores y metas para cada objetivo estratégico del mapa. Las perspectivas del BSC son las siguientes (Kaplan & Norton, 2008):

- **Perspectiva financiera:** describe los resultados tangibles de la estrategia, se utilizan indicadores que indiquen si la estrategia está funcionando para que los accionistas obtengan beneficios económicos.
- **Perspectiva del cliente:** describe lo que la empresa espera lograr en cuanto al cliente y su propuesta de valor.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **Perspectiva de los procesos:** identifica los procesos claves para cumplir con los objetivos financieros y del cliente.
- **Perspectiva del aprendizaje y desarrollo humano:** identifica el capital organizacional, humano y de información que sustentan a los procesos que crean valor.

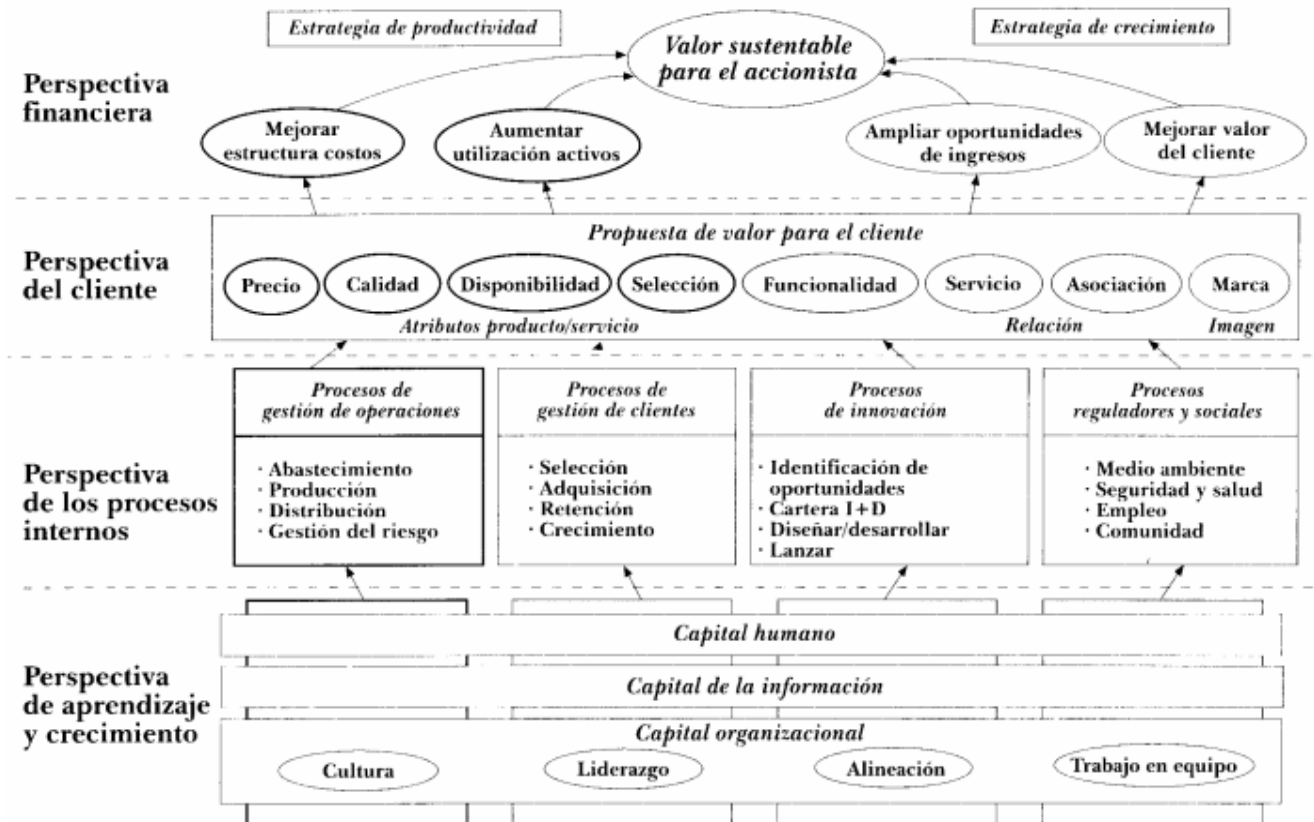


Ilustración 6. Mapa estratégico.

Nota: adaptado de: “The Execution Premium”. Escrito por: Kaplan & Norton. Año: 2008.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1 Análisis PESTEL

3.1.1.1 Político

Durante los últimos 3 años, el sector *retail* en materia de inversión ha evidenciado un desempeño positivo. En el 2015, la ministra de Comercio, Industria y Turismo, Cecilia Álvarez aseguró que fueron más las empresas que llegaron al país que las que se fueron, esto en gran parte debido al aumento evidenciado en el número de acuerdos comerciales firmados, a la estabilidad macro económica y a la mejora en el manejo de las finanzas públicas que contribuyeron a que el país se volviera más atractivo para inversiones y empresas multinacionales. De esta manera fue como el gobierno tomó la decisión de trabajar por una estructura arancelaria que generara mayor competitividad en el mercado (Dinero, 2015).

Para el 2016, Colombia ocupó el segundo lugar a nivel latinoamericano en el Índice Global de Desarrollo Minorista que evalúa el potencial para invertir en el sector *retail*. El resultado obtenido evidenció una tendencia progresiva con respecto a años anteriores. De las variables que se tuvieron en cuenta, Colombia obtuvo mayor puntaje en el indicador de riesgo país, producto de una mayor estabilidad política a pesar de que aún presenta un alto costo por terrorismo, crimen y corrupción (Dinero, 2016).

Con este estudio se concluyó que Colombia continúa siendo un mercado atractivo debido a la evolución y dinamismo que ha presentado el sector *retail*, como evidencia de esto, está la expansión de tiendas de bajo costo como D1 y Mercadería Justo y Bueno, el incremento en la capacidad de operadores como Éxito y Cencosud y la propagación de Apps para servicios a domicilio (Dinero, 2016).

Por otro lado, el proceso de paz juega un papel fundamental en la situación política actual y futura del país, ya que con la firma del acuerdo se espera que la productividad y aprovechamiento del campo incremente notablemente, además, se espera lograr el aumento de la inversión extranjera dentro del territorio, mejorando la imagen del país y facilitando las negociaciones con los demás países (El Herald, 2016). Sin embargo, una de las principales claves del éxito en el proceso de paz es la vinculación del sector privado al posconflicto, y, a pesar de que muchos empresarios le han apostado a la contratación de excombatientes, la mayoría de empresas aún se encuentra muy reacia con el tema, ya que una encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá a 1.321 empresarios mostró que aunque el 47% de estos están de acuerdo con el proceso

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de paz, solo el 9% tiene proyectos que tienen como objetivo contribuir a la construcción de la paz (El País, 2015).

3.1.1.2 Económico

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), la economía del país en el 2017 creció un 1.8% (Dinero, 2018). En el tercer trimestre de 2017, el subsector del comercio, restaurantes y hoteles creció en 1.4% respecto al mismo periodo de 2016. A pesar de que el comercio no registró un crecimiento significativo comparado con las demás ramas de actividad económica, los alimentos impulsaron en ese trimestre el comercio minorista. El DANE reveló que las ventas del sector *retail* presentaron en septiembre de 2017 una variación anual de 1.4%, impulsada principalmente por los alimentos y bebidas no alcohólicas, gracias a la apertura de establecimientos de comercio y realización de mayores ofertas (Dinero, 2017).

Además, uno de los sectores que prevaleció en la economía fue el de los servicios. Según lo dio a conocer el grupo Pro- Industria, este sector representó un 68% del valor agregado del PIB. Sin embargo, uno de los riesgos que presentó fue la baja calidad del empleo generado, ya que este es un factor clave en un país que trata de alinear el crecimiento económico con el desarrollo económico y social (Portafolio, 2017).

Adicional al incremento en la tasa de desempleo en el 2017, otro de los indicadores que justificó el leve crecimiento de la economía del país tiene que ver con la recaudación tributaria, la cual representó un 14,2% del PIB, principalmente generada por el impacto de la reforma tributaria del IVA. Sin embargo, la política contractiva del Banco de la República en las tasas de interés y la disminución de la inflación anual al 4,09% en 2017, representaron un estímulo a la actividad económica a través del consumo (Jiménez Arias, 2018).

Por otro lado, entidades como Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) *Research* y la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) apuestan por un crecimiento conservador para el 2018: entre 2% y 2,3%. Esta perspectiva se debe a que la incertidumbre electoral y fiscal podría retrasar la recuperación de las expectativas de los hogares y las empresas en el primer semestre del año, logrando así una economía con una recuperación lenta (El Universal, 2018).

En materia de inversión extranjera directa, las cifras de la Balanza de Pagos del Banco de la República para el primer trimestre del 2017 evidenciaron que dentro de los sectores con mayor crecimiento estuvo el de comercio (52,8%) específicamente el minorista. El hecho de que la inversión extranjera siga creciendo en el país implica transferencias de tecnología y de conocimiento que impulsarán la creación de más puestos de trabajo (Portafolio, 2017).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.1.1.3 Social

Las tendencias de consumo han cambiado a lo largo de los últimos años, ejemplo de esto es la pérdida de fidelidad hacia las marcas, ya que como lo afirma la revista Dinero (2016), el 42% de los clientes cambian de proveedor si encuentra una mejor oferta de precio; otros motivos por los cuales reemplazan un proveedor son por una mejor calidad (28%), un mejor servicio (18%), surtido (7%) y características (3%).

De igual forma, los consumidores han comenzado a tener preferencia por marcas que tengan programas de fidelización, es decir, programas con beneficios directos a los consumidores, tales como cupones de descuento, premios, entre otros. En Colombia, aproximadamente el 86% de los clientes está abierto a aceptar este tipo de programas (Dinero, 2016).

Además, es importante tener en cuenta las tendencias actuales en los supermercados, dentro de las que se encuentran: ofrecer una mayor variedad de productos vegetarianos y veganos, productos de alta calidad y fáciles de cocinar, ya que hoy en día las personas tienen poco tiempo para cocinar, contar con productos específicos para las diferentes necesidades de sus consumidores, y tener omnicanalidad, ya que más que tener una venta por canales electrónicos, se busca incluir la digitalización de todo el proceso relativo a la cadena alimentaria (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2017).

3.1.1.4 Tecnológico

La nueva era digital y la transformación del consumidor a la omnicanalidad al momento de adquirir un producto o servicio ha generado que el sector *retail* tenga que adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias tecnológicas que surgen en el mercado. El gran desarrollo del comercio electrónico, más conocido como el *ecommerce*, la integración de los canales de venta en el proceso de compra y la conexión móvil suponen un cambio significativo en la visión estratégica, el modo de operar y el modelo de oferta de servicios para el cliente (Business Value Exchange , 2017). Según expertos en innovación, la utilización de tecnologías emergentes que faciliten y orienten a un cliente en su proceso de compra, disminuyan el tiempo de espera para pagar, ayuden a mantener siempre inventario, al menor costo y mayor eficiencia, son tan solo algunas de las ventajas que se pueden visualizar en esta industria (America Retail, 2014).

Uno de los principales retos que tiene el sector *retail* en la actualidad, es el de aprovechar el comercio electrónico a través de aplicaciones móviles que les permita a los usuarios realizar compras, ya que cada vez más personas lo eligen como medio por la facilidad en el pago, la comodidad de hacerlo desde casa, sin desplazamientos y en cualquier momento del día. De acuerdo con el informe *Global ecommerce and The New Retail Survey* realizado por Nielsen en el año 2015, se destaca que más de la mitad de los consumidores globales están dispuestos a comprar productos alimenticios *online*, esto debido principalmente a las nuevas generaciones que han crecido en el mundo digital como lo son los *Millenials* y la generación Z (Martínez Vicedo, 2015).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Otra oportunidad de negocio que se está desarrollando en el sector minorista está relacionada con la Inteligencia Artificial y el *Big Data*. De acuerdo con *OpenText*, líder global en Gestión de la información Empresarial, la implementación de estos dos elementos permite a las empresas a través de la información que se dispone de los clientes, analizar con precisión tendencias y comportamientos de compra de otros periodos con el fin de predecir qué productos serán los más demandados en el futuro. De esta forma, las empresas pueden adecuarse a las preferencias de los clientes, desarrollar relaciones más personalizadas y atenderlos en todos los canales (It Reseller Tech & Consulting, 2018).

Ahora bien, una de las innovaciones que está incursionando en esta industria y puede tener gran aplicabilidad en el negocio de los supermercados es el de las cajas de autoservicio, las cuales no requieren de un trabajador que las opere, sino que el mismo cliente lo puede hacer, este avance permitió resolver el problema histórico de los supermercados del largo tiempo en espera (El País, 2017).

3.1.1.5 Ambiental

Hoy en día las empresas del sector *retail* se encuentran frente a una serie de desafíos y oportunidades, ya que las preferencias de los consumidores han cambiado, y estos han optado por productos respetuosos con el medio ambiente, lo que sugiere que los fabricantes y *retailers* que logren adaptarse a estos desafíos, podrán lograr una gran ventaja sobre los demás. La protección del medio ambiente requiere una reducción del impacto ambiental que generan las actividades de producción y consumo durante todo su ciclo de vida, desde la selección de las materias primas, hasta la decisión de desechar o reutilizar el producto (Ernst & Young, 2012)

Es en este punto donde los *retailers* juegan un papel importante, ya que este sector se sitúa en el medio de los procesos de producción y consumo, actuando así, como un intermediario entre ambos, y teniendo una posición estratégica para influir en los suministradores y en los consumidores, a lo largo de la cadena de valor del producto. Los *retailers* tienen la capacidad de orientar la elección de los consumidores hacia productos más sostenibles de manera directa (cambiando su oferta) o indirecta, a través de mecanismos de información donde se fomente a la reutilización de envases, el reciclaje, la disposición final de los productos, entre otros (Ernst & Young, 2012)

Dentro de sus desafíos se encuentra la reducción de residuos sólidos, consumo de agua y energía, ya que principalmente en los supermercados existen áreas que generan impactos considerables en el medio ambiente, como por ejemplo el área de refrigeración, que consume una gran cantidad de energía por las temperaturas que debe mantener y la cantidad de residuos generados diariamente por su actividad diaria de desempaquetar mercancía en materiales de cartón, plástico y papel (Díaz García & Zea Guevara, 2017).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.1.1.6 Legal

Las empresas del sector *retail* son vigiladas por la Superintendencia de Industria y Comercio, esta establece tanto las normas que deben cumplir las empresas, como las regulaciones y prohibiciones de éstas. Su función es velar por el cumplimiento de las disposiciones de promoción, competencia y prácticas comerciales restrictivas en los mercados nacionales, además de atender las reclamaciones y quejas que afecten la competencia en el mercado, y de esta forma mejorar la eficiencia de la producción nacional, permitir que los consumidores puedan escoger libremente y tengan acceso a los mercados de bienes y servicios, y que las empresas puedan participar libremente en el mercado (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2018).

3.1.2 Matriz de Evaluación de las Fuerzas Competitivas de Porter

En la matriz de evaluación de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se evalúan aquellos factores que afectan a la empresa sujeta a análisis, para determinar la competitividad de un sector económico, y la proyección futura de las empresas que se encuentran dentro de este. El nivel de influencia de cada uno de los factores en la respectiva fuerza se asigna teniendo en cuenta que una calificación de 1 representa una influencia deficiente, el 2, una influencia media, el 3 una influencia fuerte y el 4 una influencia muy fuerte.

3.1.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Tabla 4. Poder de negociación de proveedores.

Factores	Grandes Proveedores			Pequeños Proveedores	
	Valor	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado
Importancia de los supermercados para el proveedor	18%	3	0,54	2	0,36
Costos por cambio de proveedor	19%	4	0,76	1	0,19
Productos diferenciados	14%	2	0,28	1	0,14
Visibilidad del producto	17%	3	0,51	2	0,34
Importancia del proveedor para el cliente final	20%	4	0,8	1	0,2
Precios ofrecidos a las empresas	12%	3	0,36	2	0,24
Total			3,25		1,47

Nota: elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

A partir del resultado obtenido, es posible concluir que los grandes proveedores tienen un poder de negociación alto, teniendo en cuenta que éstos se refieren a los proveedores más representativos para el supermercado, como los de productos de aseo personal, productos alimenticios tales como: galletería, café instantáneo, embutidos, cereales, lácteos, confitería, arroz, entre otros. Su poder se debe principalmente a la importancia de estos para el cliente final, ya que en este tipo de negocios la marca, que en muchos casos es sinónimo de calidad, es de vital importancia para el consumidor, esto conlleva a que igualmente el costo por cambio de proveedor sea alto, puesto que el cliente tiene preferencias sobre algunas marcas específicas a la hora de comprar productos alimenticios o del hogar, motivo por el cual el supermercado debe velar porque estas marcas siempre estén disponibles, y esto genera que básicamente, el supermercado deba aceptar las condiciones de los proveedores.

Por otro lado, la mayoría de los proveedores no son dependientes del nicho de los supermercados, y tienen la autoridad para definir el precio al que se les vende, lo que implica un alto poder del proveedor sobre los supermercados, ya que, aunque este decida vender sus productos a precios diferentes de acuerdo con el lugar, este precio debe ser aceptado para satisfacer al cliente final. Por último, el único factor que no le genera un alto poder de negociación al proveedor es la diferenciación de los productos, principalmente porque en los supermercados se venden productos genéricos, y cuando no existe un factor diferenciador, el cliente basa su decisión de compra en el precio.

Son pocas las acciones que el supermercado puede tomar para contrarrestar dicho poder, ya que como se mencionó anteriormente, Mercopa es dependiente de los proveedores en muchos aspectos, y es poco probable que los proveedores, que son grandes empresas, cedan ante las condiciones de un supermercado que, para ellos, no representa un gran comprador o un cliente que deseen conservar. Sin embargo, una de las acciones que podría tomar el supermercado es ofrecer a los proveedores un pago más rápido, es decir, pagar a los proveedores más importantes en intervalos de tiempo más cortos, pues, a pesar de que para Mercopa implicaría tener una menor disponibilidad de efectivo, esto representaría un gran beneficio para los proveedores, generando así una preferencia, y, en el mediano plazo, esto disminuiría su poder y le daría más poder al supermercado.

Es posible evidenciar, en cambio, que el poder de los proveedores pequeños es muy bajo. Dentro de éstos se encuentran los proveedores de frutas y verduras, y empresas pequeñas que venden al supermercado pocas cantidades y no son muy conocidas por el cliente final. Su bajo poder se debe principalmente a factores como la baja diferenciación del producto, generando igualmente un bajo costo por cambio de proveedor y una baja importancia para el cliente final, pues para el caso de estos proveedores, la marca pierde importancia, y aspectos como el precio toman gran relevancia, generando que el cliente cambie fácilmente de una marca a otra. Además, para este tipo de proveedores, los supermercados representan un cliente importante, ya que sus productos no llegan a almacenes de grandes superficies como el Éxito, motivo por el cual, el supermercado tiene más poder.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.1.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

Tabla 5. Poder de negociación de los clientes.

Factores	Valor	Calificación	Valor ponderado
Distribución geográfica de los clientes	8%	2	0,16
Variedad de productos	10%	2	0,20
Sensibilidad ante los precios	14%	4	0,56
Costo por cambio de proveedor	14%	4	0,56
Medios de pago	8%	2	0,16
Horario de atención	11%	3	0,33
Programas de fidelización	12%	4	0,48
Ubicación	11%	2	0,22
Disponibilidad de parqueaderos	12%	4	0,48
Total			3,15

Nota: elaboración propia.

Partiendo del resultado obtenido, se concluye que el cliente tiene un poder negociador alto. Esto se debe a que, para un cliente, el costo de cambiar de un supermercado a otro es nulo, pues lo puede hacer fácilmente y basándose en el lugar que ofrezca el precio más bajo, mientras que, para el supermercado, este costo es más alto, y puede evidenciarse con la caída en las ventas y la pérdida de clientes. Además, estos se han vuelto altamente sensibles a los precios, y a la hora de comprar productos genéricos, toman sus decisiones basándose en lo que menos les cueste. Adicionalmente, la falta de programas de fidelización (como acumulación de puntos, tarjetas de fidelización y estrategias para lograr un mayor conocimiento del comprador) que vinculen a los usuarios a un supermercado específico, y la poca disponibilidad de parqueaderos en los alrededores de Mercopa, hacen que los clientes puedan cambiar sus preferencias sin la necesidad de renunciar a beneficios extras, logrando que su poder incremente notablemente.

Por otro lado, algunos de los factores que le dan al cliente el menor poder son la ubicación actual del supermercado, y los diferentes medios de pago que se ofrecen, ya que Mercopa se encuentra en una zona residencial central, siendo un lugar estratégico, pues hoy en día los clientes buscan facilidad y cercanía en los lugares que frecuentan, y por lo tanto el poder negociador es del supermercado. Adicionalmente, Mercopa ofrece diferentes medios de pago como efectivo y tarjetas débito y crédito, lo que le da un mayor poder en comparación con otros lugares que únicamente reciben pago en efectivo.

Para disminuir el poder que tienen los clientes, el supermercado puede implementar acciones, como el ofrecimiento de un horario aún más extendido del que presenta en la actualidad, ya que los clientes buscan que los lugares que frecuentan ofrezcan horarios

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

flexibles para que cuando se presente alguna eventualidad, estos lugares cuenten con disponibilidad. Asimismo, Mercopa también podría implementar un programa de fidelización que no requiera una gran inversión, y que contribuya a la retención de clientes, como es el caso de las tarjetas de acumulación de puntos que los clientes pueden redimir mediante descuentos en productos seleccionados por el supermercado.

Otra de las acciones que puede tomar es comenzar a ofrecer una mayor variedad de productos, pues a pesar de que el supermercado ofrece mucha diversidad, esto podría llegar a ser un factor diferenciador importante en el mediano plazo. En caso de expandir sus líneas, estas podrían ser de productos que no se ofrezcan en ningún otro supermercado de Copacabana, haciendo que Mercopa tenga una línea exclusiva dentro del mercado; también podría optar por ofrecer productos saludables (*fitness*) que no sean vendidos en otros lugares, logrando que los consumidores prefieran el supermercado por la gran variedad de productos que ofrece, dejando de lado el precio como el factor más influyente a la hora de tomar la decisión de compra. Por último, el supermercado podría reforzar su atención al cliente con mediciones que le permitan conocer qué piensan los clientes sobre ésta, actuando sobre los aspectos por mejorar, y brindando al cliente una atención diferenciada que genere la preferencia de éstos hacia el supermercado.

3.1.2.3 Rivalidad entre Competidores

Tabla 6. Rivalidad entre competidores.

Factores	Valor	Calificación	Valor ponderado
Número y tamaño de los competidores	18%	3	0,54
Crecimiento del sector	16%	3	0,48
Diferenciación en el servicio	20%	4	0,80
Precios	20%	4	0,80
Volatilidad de los clientes	13%	3	0,39
Promociones y publicidad de los supermercados	13%	2	0,26
Total			3,27

Nota: elaboración propia.

De acuerdo con el valor obtenido, se puede concluir que la rivalidad que existe entre los competidores actuales del mercado es alta. Es importante tener en cuenta que el alto grado de rivalidad se debe principalmente a aspectos como la falta de diferenciación en el servicio y en los precios que caracterizan a algunos supermercados, puesto que ciertos establecimientos venden marcas propias, logrando así ofrecer al cliente final precios mucho más bajos y competitivos. Este factor influye significativamente en el resultado obtenido, por el hecho de que, hoy en día la mayoría de los consumidores son más conscientes de cómo la economía puede afectar el poder adquisitivo de sus hogares, y por esta razón, se han vuelto más sensibles al precio, buscando siempre lugares en donde obtengan una buena relación costo/beneficio. Otro de los factores que genera una

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

mayor rivalidad es la volatilidad del consumidor, pues actualmente los clientes no son fieles a un establecimiento en específico, y más aún cuando hay poca diferenciación en el producto, en el servicio, y en los beneficios otorgados a los clientes.

De igual forma, en la actualidad las decisiones de compra se basan en factores como el servicio y los beneficios que puedan brindar los supermercados a los consumidores, estos aspectos, además del precio, logran diferenciar un negocio de otro, y por lo tanto, se vuelven vitales para alcanzar mayor participación y posicionamiento en el mercado. El similar tamaño de los competidores, junto con el hecho de que los productos ofrecidos por estos son genéricos, contribuye también a que exista una alta rivalidad. A pesar de que el sector *retail* ha crecido en los últimos años, en comparación con otras industrias, este crecimiento ha sido lento, dado a que no se han aprovechado las oportunidades tecnológicas que involucran al sector, generando así una competencia muy notoria entre los supermercados, en donde se busca una mayor participación en el mercado basando sus propuestas de valor en precios competitivos, y en el servicio que se le ofrece al cliente.

Para mitigar la rivalidad existente entre los diferentes supermercados, Mercopa debe empezar a diseñar e implementar estrategias de valor que le permitan diferenciarse de los demás supermercados que se encuentran en la misma o similar posición. Por ejemplo, puede realizar pequeñas inversiones en tecnologías que le permitan tener más información sobre las tendencias y preferencias del consumidor actual, y así, identificar factores claves para mejorar su sistema de servicio al cliente, y establecer indicadores de medición sobre el mismo. Estas pequeñas acciones tienen gran relevancia a mediano plazo, ya que de esta forma se podrá comprender en qué está fallando y qué se necesita mejorar para que el cliente tenga una mejor experiencia en el supermercado.

3.1.2.4 Amenaza de Nuevos Competidores

Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores

Factores	Valor	Calificación	Valor ponderado
Requerimiento de capital	17%	3	0,51
Lealtad de los consumidores	12%	1	0,12
Diferenciación del servicio	18%	2	0,36
Políticas gubernamentales restrictivas	12%	1	0,12
Acceso a proveedores	12%	1	0,12
Medios de pago	15%	2	0,30
Posicionamiento en la mente del consumidor	14%	2	0,28
Total			1,81

Nota: elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

A partir del resultado obtenido, es posible concluir que las barreras de entrada al sector *retail* son bajas. Esto representa una amenaza para las empresas actuales, pues existe un mayor riesgo de ingreso de nuevos competidores que puedan afectar la rentabilidad y participación en el mercado de los competidores existentes. La facilidad para acceder a los proveedores y las pocas políticas y regulaciones que impone el estado para este tipo de negocio son algunos de los factores que más influyen en este resultado.

Por otra parte, si se miran las inversiones en capital necesarias para el funcionamiento del negocio bajo las características actuales del mercado, para el nuevo competidor esto representaría una barrera de entrada. Por tal razón, es importante que los competidores actuales adquieran conocimientos sobre tendencias innovadoras aplicadas a este negocio y empiecen a implementar este tipo de prácticas tecnológicas que generen un diferencial y por lo tanto, representen una amenaza mayor para los nuevos entrantes por el gasto extra que sería necesario asumir.

La falta de diferenciación en el servicio, es otro de los factores que representa una menor barrera de entrada, esto se debe principalmente a que los supermercados existentes no ofrecen un servicio suficientemente bueno que justifique una recompra en el mismo establecimiento, por lo tanto, el consumidor no es fiel a una sola marca, generando que el posicionamiento de los supermercados actuales en la mente del consumidor se vea afectado por aquellos negocios que ingresen al mercado con propuestas innovadoras y que representen una buena relación costo/beneficio. Por esta razón, los supermercados existentes deben invertir más en propuestas de valor que sean atractivas para los consumidores, y que logren fidelizarlos, ya sea mediante la implementación de estrategias de bajo costo, de servicio o de beneficios extras a los clientes (por ejemplo, las tarjetas de acumulación de puntos para descuentos en productos frecuentados, domicilios, entre otros) desmotivando así a los nuevos competidores a ingresar a este mercado.

3.1.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos

Tabla 8. Amenaza de productos sustitutos.

Factores	Valor	Calificación	Valor ponderado
Tiendas de descuento	24%	4	0,96
Aplicaciones móviles	22%	4	0,88
Tiendas no asistidas (autoservicio)	18%	2	0,36
Tiendas con servicio 24 horas	18%	2	0,36
Tiendas virtuales	18%	4	0,72
Total			3,28

Nota: elaboración propia.

Con el valor obtenido se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta, este resultado se debe principalmente a que tiendas de descuento como D1 y Mercados Justo y Bueno han impactado a una gran cantidad de clientes a través del ofrecimiento de productos genéricos a un precio por debajo del promedio del mercado, teniendo en cuenta

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

que las marcas propias son su principal motor de reconocimiento y demanda. Por su parte, las aplicaciones móviles y tiendas virtuales también contribuyen en gran medida a este resultado, porque, aunque siempre existirán personas que prefieran ir directamente a un lugar físico a realizar sus compras, también se ha incrementado el número de consumidores que optan por la disponibilidad y facilidad que el servicio a domicilio les puede brindar al momento de comprar. Por último, la propuesta de tiendas autoservicio y tiendas con servicio 24 horas, pueden adquirir importancia en la medida en la que el sector *retail* en Colombia invierta en tecnología e innovación, y así, se impulse la expansión de este tipo de negocios.

Para disminuir la amenaza de negocios sustitutos, Mercopa puede obtener ventaja de cada uno de estos factores. Por ejemplo, siguiendo la estrategia de las tiendas de descuento, podría vender una o pocas marcas de aquellos productos que menos demanda el cliente o en el que la marca sea el factor de menor relevancia a la hora de comprar, esta estrategia le permitiría al supermercado ahorrar capital para invertir en otro tipo de iniciativas que le generen valor al cliente, como la implementación de una aplicación móvil que le permita a los clientes comunicarse con el supermercado y solicitar un domicilio, puesto que Mercopa ya cuenta con la dotación necesaria en cuanto a personal y motocicletas para realizarlo.

De igual forma, Mercopa puede hacer frente a estas amenazas ofreciendo al consumidor una mayor variedad en los productos de mayor demanda, que puede conseguir con proveedores de menor costo, adicionalmente, puede comenzar a crear una cultura ambiental a través de la reutilización de bolsas plásticas. Sin embargo, estas acciones deben ir acompañadas de nuevas tecnologías en sus procesos para que éstas puedan impactar el servicio al cliente, de lo contrario, Mercopa dará lugar a los negocios sustitutos por su falta de innovación.

3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

En la Matriz de Evaluación de Factores Externos se evalúa la manera como responde la empresa ante las oportunidades y amenazas del entorno, teniendo en cuenta que una calificación de 4 implica una respuesta excelente de la empresa frente al entorno, un 3 significa una respuesta por encima del promedio, un 2 significa respuesta promedio y un 1, una respuesta deficiente frente a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

Tabla 9. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).

Matriz EFE	Valor	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Propagación de Apps móviles centradas en la conveniencia y en servicios a domicilios.	7%	1	0,07
Uso de tecnologías para la medición del servicio y atención al cliente.	7%	1	0,07
Programas de fidelización con beneficios directos para el cliente.	8%	1	0,08
Desarrollo y crecimiento de la omnicanalidad y del comercio electrónico como un formato de compra que crece anualmente cerca al 23%.	9%	1	0,09
Uso de softwares, programas y sistemas de información para conocer a detalle al cliente y apoyar la toma de decisiones.	7%	1	0,07
Tendencia a ampliar la oferta de productos veganos y vegetarianos en las góndolas.	6%	2	0,12
Uso de nuevas tecnologías en el sector <i>retail</i> para crear una ventaja competitiva.	9%	1	0,09
Tendencia a personalizar la experiencia de compra y a demandar productos saludables, de calidad y a precios asequibles.	8%	2	0,16
Fomento del consumo sostenible.	4%	1	0,04
Amenazas			
Expansión de tiendas de bajo costo como D1 y Justo y Bueno. El 80% de los colombianos realiza sus compras en supermercados independientes.	8%	2	0,16
Mayor ingreso de empresas multinacionales al país.	5%	1	0,05
Alto potencial y crecimiento de la inversión extranjera en el sector <i>retail</i> . Colombia es segundo en Latinoamérica en el Índice Global de Desarrollo Minorista.	5%	1	0,05
Mercado fragmentado y saturado.	6%	2	0,12
Incremento de la capacidad de tiendas de grandes superficies como el Éxito.	4%	1	0,04
Barreras de entrada bajas al sector.	7%	2	0,14
Total			1,35

Nota: elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

A partir del resultado obtenido, es posible concluir que actualmente las estrategias que ha establecido el supermercado Mercopa no aprovechan las oportunidades del entorno, ni hacen frente a las amenazas del sector *retail*. Esto se debe principalmente a la falta de conocimiento que tienen los directivos de la empresa acerca de las tendencias actuales que existen en torno a los temas sociales y tecnológicos, generando un rezago con respecto a otras empresas que sí han hecho frente a estas oportunidades y amenazas. Además, los directivos de la empresa ni siquiera reconocen las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan hoy en día, pues a lo largo de los años le han dado el mismo manejo al supermercado, haciendo caso omiso a los cambios y dinamismo del entorno. Por otro lado, algunas de las oportunidades que se mencionan en la tabla requieren de alguna inversión en innovación y tecnología, pero los socios de la empresa no están dispuestos a realizar grandes inversiones, ya que esperan ver resultados en el corto plazo, de lo contrario, piensan que la inversión no vale la pena.

Actualmente, se tienen muchas oportunidades que se están desaprovechando, ejemplo de esto es el poco conocimiento que el supermercado tiene de los clientes, ya que no cuenta con un software adecuado para esto, no tiene una base de datos de clientes recurrentes, y tampoco cuenta con personal capacitado para ejercer este tipo de funciones. Además de esto, Mercopa no ha tomado acciones para innovar en temas como los nuevos nichos de mercado (por ejemplo, el mercado *fitness*) y nuevas propuestas de servicios a domicilio que faciliten y mejoren la experiencia de los clientes, esto se debe principalmente a que los socios de la empresa no reconocen estas necesidades. De igual forma, Mercopa no ha tenido en cuenta la importancia de los programas de fidelización, ya que estos se han convertido en un factor clave para la retención de los clientes, pues generan beneficios directos a los consumidores, tales como puntos y descuentos, generando en el cliente un vínculo con la empresa.

Los directivos de Mercopa siempre han afirmado que la empresa se caracteriza por tener un excelente servicio al cliente, sin embargo, si este no se innova constantemente, ni se mide, se convierte en rutina. Aquí radica otra de las oportunidades que el supermercado no está aprovechando, la medición del servicio al cliente, para conocer qué tan satisfechos están sus clientes, y de esta forma emprender acciones permanentes para mejorar e innovar en esto, y de esta forma, convertir el servicio al cliente en una ventaja competitiva.

Por otro lado, el negocio cuenta con varias amenazas dentro del sector, entre las que se destacan tiendas de bajo costo, que han logrado un gran posicionamiento en el mercado, y han obligado a los competidores a tomar medidas como la disminución en los precios, o la diferenciación por medio de valor agregado. Otra de las fuertes amenazas es la saturación del mercado, pues el sector *retail* es un sector con barreras de entrada bajas, lo que hace que una gran cantidad de negocios puedan ingresar al sector, convirtiéndose así en un sector muy competido y, en muchos casos, sin factores diferenciadores que generen preferencias por parte del cliente. El ingreso de nuevas multinacionales al país también representa una amenaza para una pequeña empresa como lo es Mercopa, puesto que esto le quita participación en el mercado, además, las multinacionales tienen la ventaja de ingresar al mercado con precios muy competitivos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para contrarrestar estas amenazas, Mercopa debería incentivar la utilización de diversas tecnologías que faciliten u orienten al usuario en su proceso de compra y disminuyan el tiempo de espera para ser atendido o pagar. De igual manera, dado a que actualmente el mercado se encuentra muy fragmentado y saturado, la empresa debe buscar un factor que lo diferencie de la competencia, ya sea brindando un servicio más eficiente con la ayuda del uso de nuevas tecnologías como el *contactless*, por medio de su presencia en diferentes canales u ofreciendo una mayor variedad de productos de calidad y a un buen precio.

3.1.4 Matriz de Perfil Competitivo

En la Matriz de Perfil Competitivo, se identifican los principales competidores de la empresa objeto de análisis para posteriormente comparar sus fortalezas y debilidades. Para esta matriz es importante tener en cuenta que una calificación de 1 significa que es la debilidad principal, el 2 es la debilidad menor, el 3 significa la fortaleza menor y la calificación de 4 significa la principal fortaleza de la empresa.

Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Factores Claves de Éxito	Valor	Supermercado Mercopa		D1		Supermercado Los Pineda	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Competitividad en precios	11%	2	0,22	4	0,44	3	0,33
Organización de los procesos	9%	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Calidad de los productos	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Servicio al cliente	8%	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Tecnología	8%	1	0,08	2	0,16	1	0,08
Relación con los proveedores	8%	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Surtido de productos	10%	4	0,4	1	0,1	2	0,2
Ubicación de las instalaciones	9%	4	0,36	3	0,27	2	0,18
Horario de atención	9%	2	0,18	4	0,36	2	0,18
Innovación en la cadena de valor	10%	2	0,2	4	0,4	1	0,1
Costos	8%	2	0,16	4	0,32	2	0,16
Total			2,66		3,18		2,03

Nota: elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Con el resultado obtenido, se evidencia que actualmente, el competidor más fuerte es D1, esto se debe principalmente a la competitividad de los precios que ofrecen al cliente final, pues este negocio cuenta con marcas propias, solo se vende una marca por producto, y se ahorra gran cantidad de dinero en la reutilización de bolsas y empaques, es por esto que sus costos decrecen considerablemente, y por este motivo, tienen la oportunidad de entregar al cliente un precio mucho más bajo por un producto de calidad promedio. Esta situación se ve reflejada en los factores: costos y competitividad de los precios, los cuales representan la mayor fortaleza para D1, sin embargo, representan una debilidad para los supermercados Mercopa y Los Pineda. Por esta razón, es importante que Mercopa replantee su estructura de costos, elimine aquellos que son ineficaces y no generan valor, y tan solo conserve los eficientes, que se traducen en un precio menor para el cliente. Los costos se pueden disminuir haciendo un uso adecuado de los recursos físicos que tiene el supermercado o no teniendo gran cantidad de inventario de productos con rotación baja.

Otros de los factores claves de éxito, en los que D1 es fuerte, y por tal razón, lo convierten en el principal competidor son: la innovación en la cadena de valor y la organización de los procesos internos. Esto se ha logrado gracias a su estrategia de eficiencia en toda la cadena logística y de distribución, además de que no se destina dinero para publicidad. En el caso de Mercopa y Los Pineda, estos factores representan una debilidad, ya que ambas empresas son empíricas, familiares y con baja preocupación por el mejoramiento e inclusión de alternativas que puedan automatizar ciertos procesos, además de los altos costos que tienen, pues dependen netamente de las condiciones que les impongan los proveedores. Además, D1 tiene una excelente relación con los proveedores, teniendo en cuenta que la mayoría de sus marcas son propias y nacionales, ventaja que no poseen los demás competidores, y su horario de atención es el más extendido en este momento, incluso los fines de semana y días festivo, otorgándole así otra ventaja significativa frente a los demás supermercados. En este punto, es importante que Mercopa considere la idea de ofrecer un horario más extendido, incluso 24 horas, pues esto, junto con el hecho de que el supermercado está ubicado en un punto estratégico, sería una gran ventaja en el corto plazo.

Por otro lado, Mercopa tiene como fortaleza principal sobre sus competidores la ubicación de sus instalaciones, ya que el supermercado está ubicado en una zona residencial y central del municipio, en cambio los competidores están ubicados en zonas más lejanas y no tan cercanas para el público en general. Otras de las fortalezas actuales del supermercado son: buena calidad y gran surtido de productos y marcas, ventaja que no tienen los otros competidores, pues en la mayoría de los casos ofrecen un único producto por referencia. Aspectos como estos, son los que debe seguir impulsando Mercopa para alcanzar una mayor participación en Copacabana.

Con respecto a las debilidades, el factor común para las tres empresas de análisis es la falta de tecnología aplicada en sus negocios. Este factor es tendencia en el mercado, y por tal razón, es de gran importancia que las empresas de hoy en día comiencen a aplicarla, ya que de lo contrario irán perdiendo participación en el mercado, puesto que es a través de la tecnología y los sistemas de información como las grandes industrias y otros mercados del sector *retail* miden el desempeño de sus empresas, profundizan el conocimiento de sus clientes y, por lo tanto, son capaces de brindarles una mejor experiencia de compra.

3.1.5 Mapa de los *Stakeholders*

En todos los sectores económicos existen grupos de personas con los que se manejan diferentes tipos de relaciones, teniendo así la capacidad de influir en la toma de decisiones del negocio. Estos grupos de interés ejercen poder en las estrategias propuestas y desarrolladas por la empresa, por lo tanto, es importante velar por el cumplimiento de sus expectativas sin arriesgar la rentabilidad del negocio, así, ninguna de las partes se verá afectada.

Para el supermercado Mercopa, sus grupos de interés más relevantes son: los socios, pues finalmente es a ellos a quienes se les debe rendir cuentas, y quienes esperan que el supermercado obtenga los mejores resultados, que para ellos se traduce en mayores dividendos, el estado, los clientes, los proveedores, acreedores financieros, las comunidades y el personal, tanto operativo como administrativo. Todos estos, de una manera u otra, tienen relación con las decisiones y estrategias planteadas por el supermercado, es por esto que es importante conocer cuál es su grado de poder e interés sobre Mercopa, y en caso de que no estén en el cuadrante deseado, proponer acciones que logren situarlos en el lugar que se quiere.

La ilustración 7 clasifica a las partes interesadas en función del poder y el grado de interés que tienen actualmente en el negocio. La información para ubicar a los grupos de interés en el respectivo cuadrante fue suministrada por los directivos de la empresa, de acuerdo a sus conocimientos y experiencia.

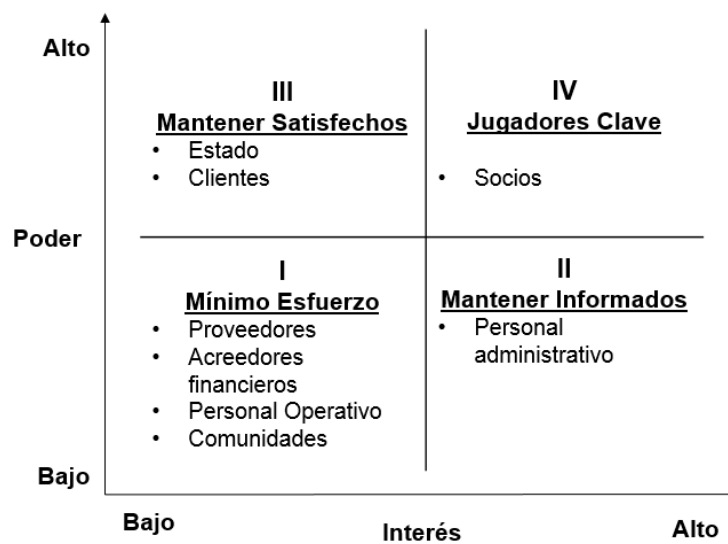


Ilustración 7. Mapa de los *Stakeholders* actual.

Nota: elaboración propia.

A partir del mapa de *Stakeholders* actual del Supermercado Mercopa, es posible afirmar que:

- **Estado:** actualmente, el Estado tiene un alto poder sobre Mercopa, ya que existe una dependencia del supermercado hacia éste, pero el interés del Estado sobre el supermercado es bajo, al ser un negocio de tamaño pequeño en comparación con otros competidores, cuyas acciones tienen un mayor impacto.
- **Proveedores:** es importante tener en cuenta que los proveedores analizados en este mapa son aquellas empresas que suministran las marcas más reconocidas para el consumidor final. El interés de estos proveedores sobre el supermercado es bajo porque el tamaño del negocio no es representativo para éstos, y por otro lado, a pesar de que los proveedores son uno de los principales aliados, debido a la importancia de sus productos para el cliente final, éstos no deberían tener la capacidad de influir en la estrategia de Mercopa, pues son un ente externo, y se limitan a abastecer a la empresa, es decir, generalmente no están enterados de los planes que se tienen en el largo plazo, solo lo hacen cuando el supermercado decide incluirlos en alguno de éstos.
- **Acreedores financieros:** se encuentran en el cuadrante de mínimo esfuerzo, pues desde que el supermercado satisfaga sus necesidades y exigencias, tales como el cumplimiento de las condiciones pactadas para el pago de las obligaciones financieras, este grupo no tendrá ni el poder ni el interés suficiente para influir de manera positiva o negativa en las decisiones tomadas por la empresa.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **Comunidades:** este grupo de interés se encuentra en el cuadrante de mínimo esfuerzo, pues desde que Mercopa satisfaga sus exigencias, por ejemplo, no generar un impacto negativo en la calidad de vida de las personas, la comunidad no tendrá poder e interés para influir ya sea positiva o negativamente en las decisiones estratégicas de la empresa, además, este grupo de interés no tiene una relación directa con el funcionamiento interno del supermercado.
- **Socios:** actualmente, el poder e interés de los socios es alto, pues son estos quienes se preocupan por el desempeño económico de la empresa, y quienes toman las decisiones finales sobre la misma. El interés de los socios hoy en día se basa principalmente en el aspecto económico, ya que no están dispuestos a sacrificar un porcentaje de las utilidades para realizar una inversión que genere valor agregado para el negocio en el mediano y largo plazo, pues esperan siempre ver los resultados en el corto plazo, de lo contrario, piensan que la inversión es inútil.
- **Personal operativo:** se encuentra en el cuadrante de mínimo esfuerzo, principalmente porque este grupo de interés no tiene los conocimientos ni formación suficiente para persuadir o influir en las decisiones tomadas por otros, además, su sentido de pertenencia por la empresa no es muy alto, generando que estos no participen activamente en las iniciativas que propone Mercopa para su mejoramiento continuo.
- **Personal administrativo:** actualmente el personal administrativo tiene un poder bajo sobre la empresa, pues los directivos no delegan muchas funciones y son éstos quienes toman las decisiones importantes. Sin embargo, el interés por la empresa es alto, pues el personal administrativo es el responsable de respaldar las acciones implementadas dentro del supermercado, y a pesar de que, como se mencionó anteriormente, las decisiones finalmente se toman en la junta directiva, las opiniones de los colaboradores administrativos son las más tenidas en cuenta.
- **Clientes:** se encuentran en el cuadrante de mantener satisfechos, dado a que estos no tienen la capacidad de influir o entorpecer las estrategias planteadas por la empresa, además, en la mayoría de los casos, ni siquiera la conocen. Sin embargo, tienen un gran poder, pues tienen la capacidad de influir en otros clientes o grupos de interés para que actúen de determinada manera, influyendo por ejemplo, en la decisión de compra de otros clientes, o en la percepción que tiene otro grupo de interés sobre Mercopa.

Para el final de periodo de análisis, 2023, es de esperarse que algunos de los grupos de interés logren trasladarse a otros cuadrantes, mientras que otros permanecerán en igual posición. La ilustración 8 muestra el mapa de *Stakeholders* que se busca lograr para el final del periodo de análisis, y posteriormente, se describen las acciones a realizar con cada grupo de interés para que se mueva al lugar deseado, o en su defecto, para que permanezca en la misma posición.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Ilustración 8. Mapa de *stakeholders* esperado.

Nota: elaboración propia.

A partir del mapa de los *stakeholders* esperado, es posible observar que los clientes, los socios, y el personal operativo y administrativo cambian de ubicación en los cuadrantes, mientras que el Estado, los proveedores, acreedores financieros y comunidades, continúan en los mismos cuadrantes planteados inicialmente. A continuación se detalla la información pertinente de cada uno de los grupos de interés.

- **Estado:** a lo largo del periodo de análisis, el Estado permanecerá en el mismo punto, puesto que el poder e interés de este grupo sobre el supermercado es el mismo todo el tiempo, y el este último tiene la constante obligación de satisfacer sus necesidades, cumplir las normas y pagar los respectivos impuestos. Esto significa que el cumplimiento de estas acciones no mitiga el poder del Estado, pues de una u otra manera el supermercado siempre depende de él, y con respecto al interés, desde que se cumplan con las obligaciones legales, este factor se mantendrá igual.
- **Proveedores:** los proveedores permanecerán en la misma posición durante el periodo de análisis, es decir, en el cuadrante de mínimo esfuerzo. Para conservar la relación con los proveedores en este cuadrante, Mercopa debe velar por el cumplimiento de las condiciones de pago pactadas inicialmente con ellos, de esta forma, ambas partes encontrarán beneficiosa la negociación, además, Mercopa debe velar por la buena presentación de los productos de los proveedores en las estanterías, pues de esto depende en gran medida la percepción de los clientes sobre las marcas, y por ende, su decisión de compra. Con estas acciones, Mercopa logrará mantener satisfechos a sus principales proveedores.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **Acreeedores financieros y comunidades:** ambos grupos de interés se mantendrán en el cuadrante de mínimo esfuerzo. Para esto, Mercopa debe continuar cumpliendo de manera oportuna con las condiciones de sus obligaciones financieras, y debe evitar la implementación de actividades y estrategias que pongan en riesgo la calidad de vida de las personas y comunidades aledañas al supermercado, por ejemplo, en materia ambiental. De esta forma, estos grupos de interés se mantendrán satisfechos y no se verán en la necesidad de intervenir en las decisiones de la empresa.
- **Socios:** al finalizar el periodo de análisis, el poder de los socios permanecerá igual, esto se debe a que como se mencionó anteriormente, son ellos quienes aportan y esperan el retorno sobre su inversión, y toman las decisiones finales que afectan a la empresa. Sin embargo, se espera que con la contratación de una persona externa encargada de administrar el negocio, el interés de los socios sea netamente financiero, es decir, que solo se preocupen por la rentabilidad generada por la empresa, y que la nueva persona encargada tenga la autonomía suficiente para la toma de decisiones e implementación de medidas que mejoren el desempeño de la empresa, sin necesidad de que los socios estén constantemente acompañando y orientando a la persona. Es por esto, que el interés de estos con respecto a las estrategias y planes de acción de realice Mercopa tenderá a disminuir hasta ubicarse en el cuadrante de mantener satisfechos.
- **Personal operativo:** para el final del periodo de análisis, es de esperarse que el personal operativo pase al cuadrante de mantener informados, es decir, que el interés de estos por respaldar la estrategia del negocio aumente. Esto es de vital importancia, pues es el personal operativo el que finalmente ejecuta la estrategia de la empresa, conoce sus brechas, y está al tanto de la operación para proponer mejoras que logren mejorarla. Esto puede lograrse capacitando a los colaboradores sobre las estrategias que se están realizando, la razón de estas y lo que se espera obtener, y de esta forma aumentar su apoyo, respaldo y sentido de pertenencia por Mercopa. Además, es necesario ofrecer programas de formación y capacitación, mejorar los programas de motivación e incentivos, y hacerle entender a los empleados la importancia que tienen en el funcionamiento del negocio.
- **Personal administrativo:** es de esperarse que para el final del periodo de análisis, el poder del personal administrativo aumente, es decir, que lleguen al cuadrante de jugadores clave. Para otorgarle poder al personal administrativo, en primer lugar es importante que éstos estén comprometidos con el negocio, y entiendan la importancia de influenciar a otros grupos de interés, por ejemplo a los empleados operativos, para que cumplan sus funciones y contribuyan a la construcción de la estrategia de una manera proactiva. Para incrementar el poder, es necesario que la junta directiva tenga la capacidad de delegar tareas importantes a estas personas, que están suficientemente capacitadas para cumplir con las exigencias de los accionistas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **Clientes:** Se espera que para el final del periodo de análisis, este grupo pase a estar en el cuadrante de mantener informados, es decir, que su interés sea alto y su poder bajo. Para lograr que los clientes lleguen a este cuadrante, Mercopa debe seguir buscando la mejor manera de gestionar y satisfacer los intereses y necesidades de estos, y a su vez descubrir nuevas oportunidades de precios, productos, servicios o beneficios directos para el cliente que generen y capten valor para ambas partes, pues de lo contrario, el cliente buscará a otro supermercado que satisfaga mejor sus necesidades.

Para incrementar y posteriormente mantener el interés de los clientes, Mercopa puede implementar acciones como programas de fidelización, mejoramiento de la comunicación con los clientes, ofrecimiento de horarios extendidos y mayor variedad de productos, además de mejorar el servicio al cliente e implementar políticas de quejas y reclamos. Estas mismas acciones, contribuirán a que el poder del consumidor disminuya, pues al ofrecer tantos beneficios, éste preferirá a Mercopa sobre otros lugares, y basará su decisión de compra en otros atributos diferentes al precio.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se evalúan las principales fortalezas y debilidades internas de la empresa objeto de análisis. Para la evaluación de esta matriz, una calificación de 4 es sinónimo de la mayor fortaleza, el 3 es una fortaleza menor, el 2 significa debilidad menor y la calificación de 1 implica la mayor debilidad de la empresa.

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Matriz EFI	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Fortalezas Internas			
Calidad y variedad de productos	7%	4	0,28
Ubicación estratégica	6%	3	0,18
Empleados transversales	7%	4	0,28
Apoyo de proveedores(almacenamiento y surtido de mercancía)	3%	3	0,09
Disponibilidad de recursos físicos	6%	4	0,24
Conocimiento de la operación del negocio y de la competencia	5%	3	0,15
Baja rotación del personal	5%	3	0,15
Debilidades Internas			
Venta en otros canales (comercio electrónico)	9%	1	0,09
Programas de fidelización	6%	1	0,06
Análisis financiero para políticas de fijación de precio	6%	2	0,12
Planificación y organización de actividades	9%	1	0,09
Medición del desempeño de los empleados	5%	1	0,05
Medición del servicio al cliente	7%	1	0,07
Estrategias de servicio postventa	5%	2	0,10
Seguimiento a las decisiones tomadas	5%	2	0,10
Dificultad en la toma de decisiones conflicto de intereses entre familia	9%	1	0,09
Total			2,14

Nota: elaboración propia

A partir de la calificación obtenida, es posible concluir que, al día de hoy, Mercopa es una empresa con gran cantidad de debilidades, entre las cuales se destacan principalmente la dificultad que implica trabajar con familiares, pues muchas veces se presentan conflictos de intereses, y resulta difícil separar el ámbito familiar del laboral. Además, otra de las mayores debilidades radica en la falta de planificación de las actividades del supermercado, lo que genera que siempre se tomen medidas reactivas ante las situaciones que se presenten, en vez de buscar medidas proactivas que los mantengan preparados ante los posibles cambios de las condiciones del entorno. Por otro lado, se le ha dado poca importancia a la innovación y tecnología, generando rezagos en temas como fidelización, posibilidad de vender por diferentes canales, y la implementación un programa de medición del servicio al cliente, pues, aunque los directivos afirman que el supermercado siempre se ha diferenciado por el servicio al cliente, si este no es medido, no puede ser considerado valor agregado. A este último punto, se le suma el hecho de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

que Mercopa no realiza un monitoreo y seguimiento de las actividades que realiza en su cotidianidad, esto no le permite visualizar y medir el verdadero impacto que pueden generar las decisiones que toman.

Otra de las debilidades es la falta de análisis financiero para la fijación de precios, pues el supermercado nunca ha realizado un análisis para determinar cuál es el precio al que debería vender los productos que ofrece para obtener un margen determinado, motivo por el cual, podría suceder que el supermercado esté teniendo pérdida y nunca se haya percatado de esto, o, por el contrario, pueda vender a un precio más bajo, y aun así seguir teniendo el margen de utilidades que desea. Este factor es de gran importancia, ya que como se ha mencionado anteriormente, el precio es una de las variables que más impacta la decisión de compra de los clientes, por tal motivo, Mercopa debe realizar este análisis con el fin de determinar cuál es su punto de equilibrio y cuál es el valor mínimo al que podría vender.

En cuanto a las fortalezas internas, Mercopa se caracteriza por la alta calidad y variedad en los productos que ofrece, posicionándolo como el supermercado (en Copacabana) con una mayor variedad de marcas en los productos. Además de esto, cuenta con una ubicación estratégica, pues se encuentra en una zona residencial central del municipio de Copacabana, y sus instalaciones son bastante amplias y cómodas. De igual forma, Mercopa se caracteriza por la transversalidad de sus empleados, pues estos tienen la capacidad de desempeñar varias labores, logrando así que, en caso de que algún empleado se ausente, su puesto pueda ser cubierto fácilmente por otra persona, además de la baja rotación que presentan con sus empleados, pues la mayoría de estos llevan varios años trabajando en el supermercado.

Otro de los puntos a favor, radica en la ayuda que brindan los proveedores para almacenar y surtir la mercancía dentro del supermercado, esto releva a los trabajadores internos de una carga del trabajo, y dicho tiempo puede ser invertido en otras tareas, este punto también es importante ya que con el apoyo de las mercaderistas enviadas por los proveedores, los puntos de venta lucen más atractivos para los clientes. Por último, es importante resaltar como fortaleza, la experiencia que tienen los directivos en el manejo de este tipo de negocio, ya que llevan 26 años en el mercado, y a pesar de que son reacios a la idea de invertir en tecnología, innovación, y personal más capacitado (para las funciones administrativas del supermercado), saben manejar muy bien la parte operativa, las relaciones con los proveedores, los inventarios y la relación con el cliente.

3.2.2 Cadena de Valor Organizacional

A continuación, se presentan las actividades internas (tanto las actividades primarias como las de apoyo) que se llevan a cabo dentro del supermercado para su funcionamiento. El objetivo de este ejercicio consiste en identificar cuáles son aquellas actividades que contribuyen a la creación de valor, y de esta manera, conocer cuáles son las fuentes de ventaja competitiva de Mercopa con respecto a sus competidores.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

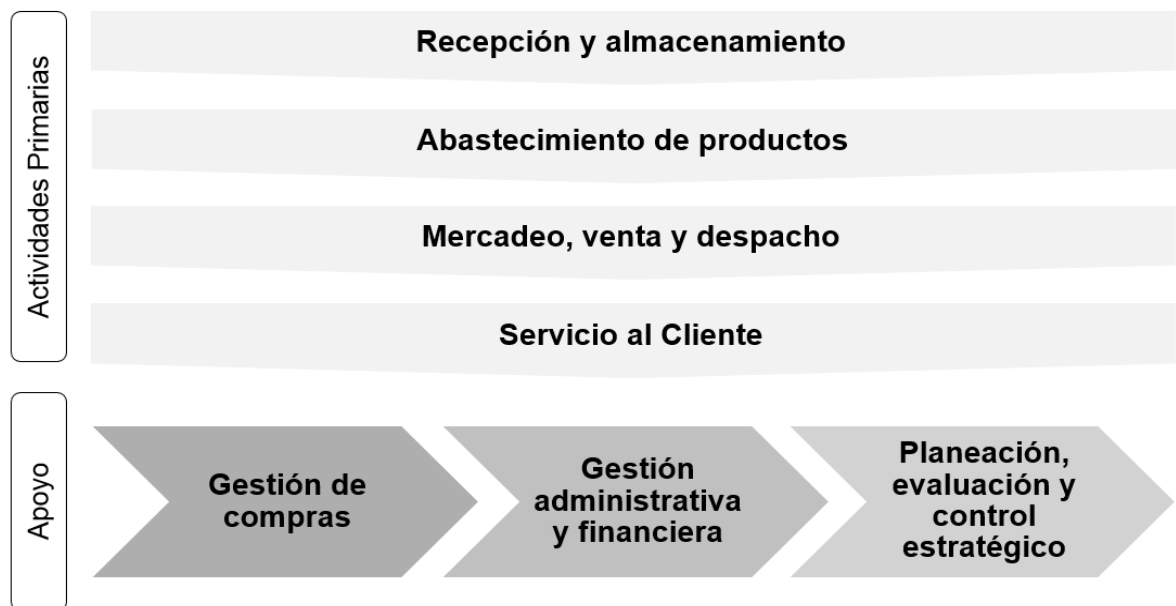


Ilustración 9. Cadena de Valor Organizacional.

Nota: elaboración propia.

En el siguiente cuadro se detallan las actividades principales de la cadena de valor, teniendo en cuenta su desempeño, que hace referencia a la eficiencia con la que se está ejecutando la actividad, y la competitividad, que se refiere a las actividades que le generan valor al cliente. Adicional a esto, en la última columna se determina la posible acción a seguir de acuerdo al resultado obtenido, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Si el desempeño de la actividad es alto, y no genera competitividad, la actividad es candidata a externalización a futuro.
- Si el desempeño de la actividad es alto, y si genera competitividad, la actividad debe conservarse y potencializarse.
- Si el desempeño de la actividad es bajo, y no genera competitividad, la actividad debe externalizarse en el corto plazo.
- Si el desempeño de la actividad es bajo, y si genera competitividad, es necesario mejorar la ejecución de la actividad en el corto plazo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 12. Actividades detalladas de la Cadena de Valor.

Actividades	Desempeño		Competitividad		Acción a seguir
	Alto	Bajo	Si	No	
Recepción y almacenamiento					
Solicitud de la mercancía a proveedores	X			X	Candidata a externalización a futuro: persona encargada de solicitar la mercancía periódicamente de acuerdo a la rotación de los productos.
Recepción y verificación de calidad, cantidad, costo y oportunidad	X			X	Candidata a externalización a futuro: persona encargada de la recepción y verificación de la mercancía, y en caso de presentar inconsistencias, delegar su gestión a otra persona.
Almacenamiento de la mercancía	X			X	Candidata a externalización a futuro: acuerdos con los proveedores para que sean estos quienes almacenen la mercancía recibida.
Abastecimiento de productos					
Abastecimiento en las góndolas del supermercado	X		X		Conservarla y potencializarla: monitoreo periódico de la disponibilidad de los productos en el punto de venta.
Validación de la fecha de vencimiento de los productos	X		X		Conservarla y potencializarla: monitoreo periódico del vencimiento de los productos en el punto de venta.
Mercadeo, venta y despacho					
Mercadeo		X	X		Mejorar la ejecución de la actividad, específicamente las relacionadas a promoción y publicidad por canales digitales
Atención y asesoría al cliente	X		X		Conservarla y potencializarla, por medio de un sistema de medición del servicio al cliente.
Reabastecimiento de los productos en el local		X	X		Mejorar la ejecución de la actividad: destinar un encargado que realice el reabastecimiento de acuerdo a las necesidades.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Actividades	Desempeño		Competitividad		Acción a seguir
	Alto	Bajo	Si	No	
Cobro, empaque y servicio a domicilio	X		X		Conservarla y potencializarla, especialmente el servicio a domicilio, por medio de la mejora de los tiempos de entrega.
Servicio al cliente					
Atención de inquietudes y reclamos en la preventa o postventa		X	X		Mejorar la ejecución de la actividad, asignando el personal que mejor comunicación tenga con el cliente para la recepción y gestión de inquietudes y reclamos.
Apoyo					
Gestión en compras	X			X	Candidata a externalización a futuro: definir la cantidad óptima de pedido con el uso del software de contabilidad y negociar los precios con los proveedores.
Gestión administrativa y financiera (incluye gestión humana, contabilidad y tecnología)		X		X	Mejorar la ejecución de la actividad mediante la inversión en tecnologías de información y la capacitación del personal en su uso y en temas relacionados al bienestar y cultura organizacional.
Planeación, evaluación y control estratégico (definición y ejecución de estrategias, análisis a los indicadores de medición de resultados)		X		X	Mejorar la ejecución de la actividad mediante la implementación, dirección y control del plan estratégico

Nota: elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

A partir de la tabla, es posible evidenciar cuales son las actividades esenciales para la competitividad de la empresa que le generan valor al cliente, y cuáles de estas podrían mejorarse o, en caso de ser posible, externalizarse en el largo plazo.

En el caso de la recepción y almacenamiento, es posible observar que las tres actividades que lo componen son candidatas a externalización en el largo plazo, sin embargo, a pesar de que estas no generan competitividad, es poco probable que puedan ser externalizadas por la naturaleza del negocio, no obstante, su desempeño puede ser mejorado de diferentes maneras. La solicitud de mercancía a los proveedores puede optimizarse designando a una persona conocedora de la rotación del inventario y cantidades que generalmente se piden de cada producto, para que realice de manera periódica el contacto con el proveedor para la solicitud de la mercancía, esto puede complementarse con el uso de un software de contabilidad que indique exactamente cómo rota el producto. Por otro lado, la recepción y verificación de la mercancía debe estar a cargo de un colaborador, y dado el caso que esta incumpla alguna de sus especificaciones (calidad, cantidad, costo y oportunidad), debe delegar la gestión a otra persona, evitando perder tiempo en la recepción de mercancía, puesto que es una actividad crítica ya que en muchas ocasiones llegan muchos proveedores a la misma vez.

Para el caso del abastecimiento de productos, las actividades que lo componen deben ser potencializadas, pues son claves para la generación de valor para el cliente. Para conservar un desempeño alto en estas actividades, es necesario designar una, máximo dos personas, que se encarguen de la distribución de la mercancía en el local y de la validación de la fecha de vencimiento de los productos. Así, será posible garantizar que el cliente encuentre disponible en el supermercado aquellos productos que suele demandar con mayor frecuencia, y de esta forma, tener la certeza de que estos están en buenas condiciones para su uso o consumo.

Por otro lado, el mercadeo es una fuente de competitividad que actualmente cuenta con un desempeño bajo dentro de la empresa. La ejecución de esta actividad puede ser mejorada asignándole un presupuesto, pues los directivos de la empresa no utilizan el mercadeo con frecuencia porque no entienden la importancia de éste para llegar a los clientes, además, se puede innovar en la propuesta que se ofrece hoy en día en el tema del marketing, que a hoy incluye básicamente volantes cuando hay eventos o promociones especiales. El mercadeo de la empresa debe ser potencializado por medio de estrategias en canales digitales, ya que estos son los más utilizados por los clientes hoy en día, generando un mayor impacto en la comunicación.

Otra de las actividades que debe ser mejorada es el reabastecimiento de la mercancía dentro del local, pues hoy en día esto solo es frecuente cuando la empresa tiene mercaderistas, de lo contrario, las góndolas en muchas ocasiones permanecen vacías cuando se acaban los productos. Para esta actividad se asignará una persona encargada del monitoreo en las estanterías, para que surta nuevamente la mercancía cuando sea necesario, y de esta manera, el cliente encuentre los productos disponibles, y las góndolas siempre organizadas y con una buena presentación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La atención y asesoría del cliente, y el cobro, empaque y servicio a domicilio son actividades que deben conservarse y potencializarse por medio de acciones como entrenamiento y capacitaciones para los empleados, en donde aprendan cuál es la mejor manera de tratar a un cliente, y que de igual forma, reconozcan y tengan en su radar los productos y marcas que ofrece el supermercado para brindar al cliente la mejor asesoría posible, además, es necesario implementar un sistema de medición del servicio al cliente, por medio del cual el supermercado conozca si este realmente está satisfecho con el servicio que se le está brindando, o si debe mejorar algunos aspectos. El servicio a domicilio es otra de las actividades que puede ser mejorada, esto se logrará gracias al ofrecimiento del servicio por otros canales además del telefónico, por ejemplo, podría considerarse la apertura de un canal por *Whatsapp* o una página web.

Otra de las actividades clave para la competitividad del negocio es la atención preventiva y postventa. La ejecución de esta debe ser mejorada, mediante la selección de los empleados más aptos para el trato directo con el cliente, para posteriormente ofrecerles una capacitación o entrenamiento y así, puedan atender y gestionar las quejas e inquietudes de los clientes de la mejor manera posible.

Para el caso de las actividades de apoyo, es necesario que Mercopa comience a tener una visión estratégica del negocio, esto se puede realizar a través de la planificación, ejecución y control de los objetivos trazados por el supermercado en busca de una mayor competitividad en la industria. Actualmente, Mercopa no cuenta con una estrategia establecida dentro de su funcionamiento administrativo, pero es importante que se implemente, dado a que esto se convierte en la base para obtener resultados buenos y efectivos. Para lograr este propósito, es necesaria la participación de todos los empleados, pues son estos quienes conocen el comportamiento diario del negocio, y pueden ayudar a identificar aquellos puntos claves que deben ser tomados en la definición de la estrategia.

Por otro lado, a pesar de que la gestión de compras es una actividad que no genera competitividad, es poco probable que sea externalizada inclusive en el largo plazo. Es importante que el desempeño de esta actividad continúe siendo alto, pues de la buena gestión de compras depende que el cliente encuentre disponibilidad en los productos que necesita. Para esto, es conveniente conocer la cantidad óptima de productos a ordenar por medio de un software de contabilidad y tener una buena comunicación y negociación con los proveedores de manera que ambas partes se beneficien.

Para mejorar la gestión administrativa y financiera, específicamente la tecnología, Mercopa puede empezar a invertir en tecnologías de información, es decir, en softwares más actualizados que le permitan automatizar y hacer más eficiente el proceso contable, financiero y de cara al cliente. Además, se espera que la implementación de estas tecnologías le permita al supermercado conocer las necesidades y deseos del consumidor actual, para brindar soluciones efectivas, y así, lograr una ventaja competitiva en un sector altamente competido.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.2.3 Misión, visión y valores

Una vez analizado el entorno interno y externo en el que se encuentra el supermercado Mercopa, se hace necesario replantear su misión, visión y valores, es decir, debe establecer su propuesta de valor para los clientes y demás grupos de interés, definiendo cuáles son sus aspiraciones en el mediano y largo plazo, y que valores guiarán al negocio para alcanzar dichas metas.

3.2.3.1 Misión

Mercopa es una empresa dedicada a la comercialización de productos de la canasta familiar en el sector *retail*, cuyo principal objetivo es ofrecer a nuestros clientes una propuesta de valor diferenciada, basada en el servicio y variedad que satisfaga las necesidades de sus hogares, a través de la entrega de productos de excelente calidad. Su compromiso con los empleados es garantizar el bienestar laboral y ofrecer unas adecuadas condiciones de trabajo para lograr los mejores resultados posibles.

3.2.3.2 Visión

En el 2023, Mercopa será reconocido por su mercado objetivo como uno de los mejores supermercados del municipio de Copacabana, por la capacidad de innovación en sus procesos de servicio al cliente, brindándoles la posibilidad de encontrar todo en un mismo lugar a un precio competitivo.

3.2.3.3 Valores

- **Servicio:** el buen servicio inicia con el orden y limpieza dentro del local de trabajo, además, incluye la disposición y cordialidad para ayudar a los compañeros y a los clientes en caso de que lo necesiten.
- **Respeto:** buen trato con los clientes y con los demás colaboradores del supermercado. Buena comunicación tanto horizontal (con los pares) como vertical (con sus superiores o colaboradores de nivel operativo), además, es importante ofrecer precios competitivos para los clientes, esto refleja el respeto hacia los mismos.
- **Honestidad:** ser honrado y transparente dentro del trabajo, no tomar las cosas que no les pertenecen, y ser y hacer lo correcto en todo momento.
- **Compromiso:** este valor abarca todos los anteriores, ya que desde el momento en el que se firma el contrato, es importante comprometerse con la empresa y con las responsabilidades de su trabajo, por ejemplo, teniendo puntualidad, buena presentación personal, disposición y excelente atención al cliente

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4. ANÁLISIS PROSPECTIVO

4.1 ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Para conocer el estado actual del sector, y cuáles son los principales factores que orientarán y determinarán el éxito de los pequeños y medianos supermercados dentro de los próximos 5 años, se realizaron cinco entrevistas con personas conocedoras del comportamiento del sector *retail*, la economía colombiana, las tendencias de consumo y del cliente.

El objetivo de las entrevistas fue conocer, a criterio de los expertos, cuáles son esos aspectos clave para el futuro del sector que deberían ser tenidos en cuenta para el estudio de prospectiva y posterior análisis en el software MICMAC. A continuación, se expone pregunta a pregunta la idea principal de cada uno de los expertos, para posteriormente realizar una recopilación de todas las respuestas.

Tabla 13. Pregunta 1 entrevista con expertos.

# Experto	¿Cómo cree que las decisiones del nuevo gobierno en materia tributaria afecten el comportamiento del sector <i>retail</i> , específicamente el de pequeños y medianos supermercados, en los próximos 5 años?
1	Posible reducción del poder adquisitivo, y por ende, del consumo de los hogares por aumento del IVA.
2	Impacto directo en el comercio por propuesta de IVA en la canasta familiar
3	Mayor inversión de las PYMES en empleo formal y en desarrollo tecnológico
4	Impacto medio en el corto plazo en el consumo, pero este tiende a nivelarse en el largo plazo
5	Formalización de negocios y disminución de la evasión de impuestos por posible facturación electrónica.

Nota: elaboración propia.

El plan de reactivación económica propuesto por el nuevo gobierno consiste en reducir las cargas impositivas excesivas para las PYMES del país, de manera que éstas puedan destinar una mayor cantidad de recursos a salarios que estimulen el empleo formal e inversiones en productividad e innovación que generen crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo (Portafolio, 2018). Para lograr esto, es posible que el gobierno opte por una nueva reforma tributaria en la que se reducirá el impuesto de renta a las empresas del país, y se gravará toda la canasta familiar con el IVA.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Estas decisiones tributarias afectarán directamente al comercio, pues el incremento del IVA se verá reflejado en una disminución del consumo de los hogares, como consecuencia de un menor poder adquisitivo. Esta medida tendrá un mayor impacto en el corto plazo, pues el primer año el consumo tenderá a bajar, pero posteriormente volverá a nivelarse. Además de esto, otro de los factores que contribuirá a la variación en el consumo será el posible incremento del impuesto de renta a personas naturales.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la incertidumbre en las personas sobre esta posible reforma, puede generar que se disminuya el consumo para ahorrar una mayor cantidad de dinero, afectando directamente a los pequeños y medianos supermercados en sus ventas.

Finalmente, la facturación electrónica tendrá igualmente un impacto en el sector de pequeños y medianos supermercados, pues se espera que esto fomente la formalidad de los negocios, evite la evasión del IVA y mejore la manera de hacer compras por parte de todos los actores de la cadena productiva, logrando un ahorro en costo y una trazabilidad en las transacciones realizadas. Este método evitará que distribuidores mayoristas con flujos de dinero ilegal lleguen a tiendas de barrio y supermercados con precios muy bajos e imposibles de igualar.

Tabla 14. Pregunta 2 entrevista con expertos.

# Experto	¿Cómo cree que el comportamiento de la economía del país impactará el sector de pequeños y medianos supermercados en los próximos 5 años?
1	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de ventas en productos de la canasta familiar gravados con IVA Incremento de clientes para los supermercados que ofrezcan buenos precios
2	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del precio de las importaciones por el alza del dólar Mayor competencia por ingreso de tiendas de bajo costo
3	<ul style="list-style-type: none"> PIB e inflación optimistas para el nuevo gobierno. Difícil crecimiento del sector por su fragmentación
4	<ul style="list-style-type: none"> Posible incremento en regulaciones en materia ambiental Mayores oportunidades de inversión en tecnología
5	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de esquemas de valor (como nuevos modelos de servicio de compra) Oportunidades por densificación urbana en Copacabana

Nota: elaboración propia.

El ingreso de las tiendas de bajo costo ha modificado el comportamiento del consumidor, generando conciencia sobre la importancia del precio y haciendo que los clientes busquen

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

conveniencia para su bolsillo y, por ende, pierdan lealtad hacia los lugares tradicionales. El ingreso a este tipo de negocios es sencillo, puesto que las barreras de entrada son bajas y el mercado se captura fácilmente, sin embargo, lograr un crecimiento continuo es difícil de alcanzar, pues el sector se encuentra en estado de madurez, y por lo general los competidores que ingresan son pequeños supermercados o tiendas de barrio que únicamente tienen una sede y se interesan poco en ampliarse más. Este es otro de los motivos por los cuales, el crecimiento de las tiendas de bajo costo ha afectado en gran medida a los supermercados ya establecidos, pues hacen que su crecimiento sea aún más lento y difícil.

Además de esto, la posible reforma tributaria tendrá repercusiones económicas sobre los supermercados, pues cada vez más, las personas comprarán únicamente lo estricto y necesario para vivir, y se reducirán las compras en los artículos a los que se les aumente el IVA. La incertidumbre dentro de la economía, por otro lado, hace que la gente tenga miedo de endeudarse o de tomar decisiones a largo plazo, prefiriendo ahorrar. Es por esto que, los supermercados que ofrezcan precios competitivos lograrán seguir quitándole mercado a grandes superficies como el Grupo Éxito.

Otro de los factores que debe ser tenido en cuenta es la tasa de cambio, pues las variaciones bruscas en ésta tienen un impacto directo en economías emergentes como Colombia, por su déficit presupuestal, afectando así la demanda. Asimismo, aproximadamente el 30% de los productos que consumen los hogares son importados (El Herald, 2016), por ende, una mayor tasa de cambio hace que los precios de dichos bienes aumenten, pues el costo de ingreso al país es mucho mayor.

Se espera que para finales del 2018, el PIB cierre en un rango de 2.5% a 3% (Dinero, 2018), y la expectativa es que el gobierno de Iván Duque Márquez finalice en el 2022 con un PIB del 4% (Presidencia de la República, 2018). Además, se espera que la inflación se mantenga dentro del rango meta entre 3.2% a 3.5% (Dinero, 2018), favoreciendo el poder adquisitivo de los hogares, e incrementando las oportunidades en inversión tecnológica para las empresas.

Finalmente, los pequeños y medianos supermercados que se acomoden a las nuevas tendencias, podrán aprovechar esquemas de valor importantes que están impactando la manera de comprar, como lo son Rappi y otros modelos de servicio de compra que se alinean con bodegas y cuentan con distribución propia, acortando así la distancia entre las comercializadoras y el consumidor final. En el caso específico de Copacabana, se tiene una gran oportunidad por la alta densificación urbana que se ha evidenciado en los últimos años.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 15. Pregunta 3 entrevista con expertos.

# Experto	¿Cuál ha sido el impacto del ingreso de las tiendas de bajo costo al mercado en temas de precios, ventas y participación en el mercado?
1	<ul style="list-style-type: none">• Estos formatos permiten llegar a un gran número de clientes• Oferta de productos de buena calidad a precios bajos
2	<ul style="list-style-type: none">• Es difícil mantener el ritmo de crecimiento de las cadenas tradicionales• Cambio en la participación en el mercado de las tiendas tradicionales
3	<ul style="list-style-type: none">• Capturan parte del mercado, posicionan y desarrollan sus marcas propias a precios asequibles
4	<ul style="list-style-type: none">• Las tiendas de bajo costo han ganado participación en el mercado, debido a la importancia de la cercanía y precio para el cliente
5	<ul style="list-style-type: none">• Superan las propuestas de valor de las marcas tradicionales, logrando cambiar las tendencias del consumidor

Nota: elaboración propia.

El ingreso de las tiendas de bajo costo al país, tales como: D1, Justo & Bueno y próximamente Ara en Antioquia, han cambiado las reglas del juego del sector *retail* en Colombia. La capacidad de compra, junto con el formato de marcas propias que los distinguen, hace que puedan ofrecer productos de buena calidad a precios relativamente bajos, pudiendo llegar de esta manera a un mayor número de clientes, en donde el precio y la conveniencia se han convertido en factores importantes durante el proceso de compra de productos de alto consumo y complementarios.

Estos nuevos modelos de negocio han ganado una participación en el mercado de aproximadamente 20 puntos con respecto a los hipermercados (R. Arango, comunicación virtual, 22 de agosto 2018). Las tiendas de barrio se sostienen, pero los supermercados independientes pierden un poco de participación. La rentabilidad del sector cae de 4.5% de utilidad neta a 2.5% aproximadamente (R. Arango, comunicación virtual, 22 de agosto 2018). Esto lo han logrado desarrollando y posicionando sus marcas propias a precios asequibles, para posteriormente vender estos formatos de negocio valorizados a inversionistas o empresas multinacionales que llegan al sector *retail* colombiano para competir. Lo que buscan estos inversionistas, es hacer crecer el negocio en otras categorías de productos diferentes a las ya posicionadas (canasta familiar y elementos de aseo) con un precio promedio del mercado para poder obtener márgenes de utilidades más altos.

Para las tiendas tradicionales ha sido difícil mantener el mismo ritmo de crecimiento desde que estos nuevos formatos de negocio ingresaron y capturaron gran parte del mercado, superando las propuestas de valor de las marcas tradicionales y de grandes superficies, en donde el precio y la oportunidad de cercanía e inmediatez se han vuelto tendencia para el consumidor.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 16. Pregunta 4 entrevista con expertos.

# Experto	Indique la influencia de los factores: precio, calidad, servicio, conveniencia y disponibilidad en la decisión de compra en los próximos 5 años
1	Calidad y precio
2	Precio
3	Calidad y servicio
4	Variedad en los productos ofrecidos y precio
5	Conveniencia y precio

Nota: elaboración propia.

Los resultados obtenidos se ilustran en la siguiente gráfica, en donde se tomaron los atributos con una calificación de 4, para conocer cuál será el factor más influyente para el consumidor a la hora de comprar, durante los próximos 5 años.

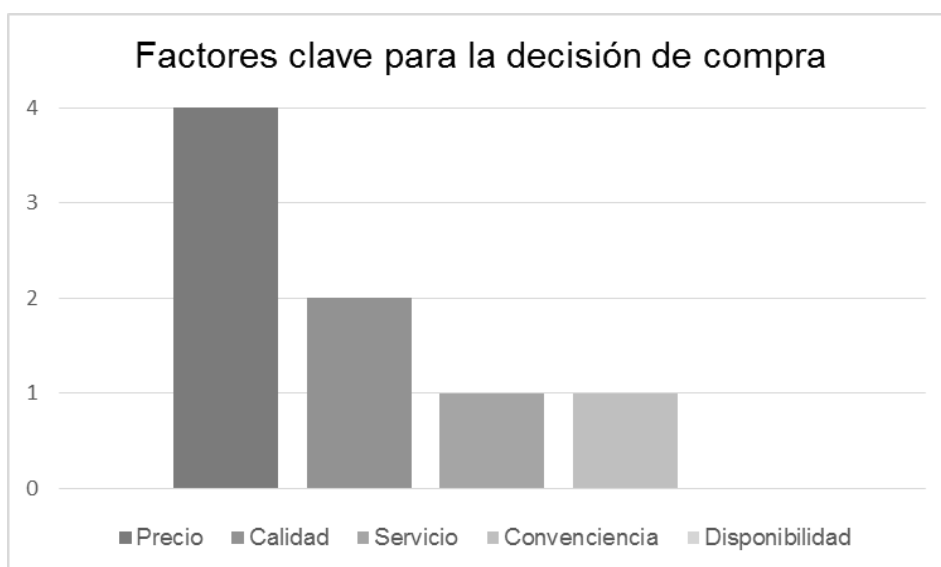


Ilustración 10. Factores clave para la decisión de compra.

Nota: elaboración propia.

A partir del resultado obtenido, es posible concluir que el precio es y continuará siendo un factor determinante a la hora de comprar, seguido por la calidad y finalmente el servicio y la conveniencia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Es importante tener en cuenta que la decisión de compra depende en gran medida del tipo de consumidor, pues de acuerdo con Esteban Mesías (2018), sería mejor disgregar por estrato social, en donde el precio y la conveniencia serán importantes para las personas de estratos socioeconómicos bajos, pero para la clase media, por ejemplo, será más importante la calidad y el precio, y para la clase alta, el servicio y la disponibilidad. Sin embargo, cabe resaltar que para algunos productos básicos, el precio será el factor más importante sin importar el estrato socioeconómico.

Tabla 17. Pregunta 5 entrevista con expertos.

# Experto	¿En qué factores deberían enfocarse los supermercados pequeños y medianos durante los próximos 5 años para enfrentar eficientemente a las tiendas de bajo costo?
1	<ul style="list-style-type: none"> Entender al consumidor y encontrar un espacio en el mercado que no se esté aprovechando
2	<ul style="list-style-type: none"> Creación y desarrollo de marcas propias Inversiones en el conocimiento del consumidor
3	<ul style="list-style-type: none"> Tener claro el propósito del negocio, para abordarlo y potencializarlo
4	<ul style="list-style-type: none"> Entender al consumidor, no solo desde lo transaccional sino desde lo relacional
5	<ul style="list-style-type: none"> Mejores condiciones de negociación con proveedores Eficiencia logística y operativa Variedad en los productos ofertados

Nota: elaboración propia.

De acuerdo con las respuestas dadas por los expertos, los factores en los que se deberían enfocar los pequeños y medianos supermercados dependen principalmente del tipo de cliente al que se quiere atender y del propósito del negocio, puesto que puede suceder que para algunos clientes lo más importante sea la conveniencia, la calidad, el precio o el servicio personalizado. Sin embargo, en cualquiera de los casos, es de vital importancia entender el comportamiento del consumidor, y así, encontrar un espacio en el mercado que no se esté aprovechando, es decir, encontrar una necesidad insatisfecha que haya pasado desapercibida por los competidores, con la cual se pueda crear, capturar y proporcionar valor para el cliente.

Las tiendas de bajo costo seguirán creciendo, es por esta razón, que los demás supermercados deben prestar especial atención a los siguientes factores:

- Realizar inversiones en el conocimiento del consumidor, no solo desde lo transaccional sino desde lo emocional o relacional, logrando crear lazos más estrechos con los clientes. Por ejemplo, las tiendas de descuento saben que venden mucho pero no saben a qué tipo de consumidor le venden, y es este punto el que se debe aprovechar estratégicamente.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Hacer un diagnóstico interno sobre cuáles son los atributos que tiene el negocio y que son atractivos para el consumidor. Es importante tener claro cuál es el factor diferencial y a quien se le ofrece.
- Tener claro cuál es el propósito del negocio (competir por precios, servicio, calidad, etc.), definir un foco, una propuesta de valor, abordarla y posteriormente potencializarla, pues es a partir de este punto que se establecen las estrategias y actividades a ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos inicialmente. Por ejemplo, para las tiendas de descuento, al tener como foco el precio, deciden tener alternativas más eficientes de operación (logística simple, poco personal, puntos de venta y *merchandising* simple) que le permitan tener bajos costos.
- Implementar estrategias de fidelización que hagan que el consumidor realmente perciba beneficios directos. Por ejemplo, Olímpica está desarrollando marcas propias que puedan manejar a precios bajos, logrando hacer frente a las tiendas de bajo costo, pero manteniendo siempre cercanía y buen servicio al cliente.
- Mejorar las condiciones de negociación con los proveedores, lograr una mayor eficiencia logística y operativa en la cadena de valor del negocio, y darle más espacio en el punto de venta a productos saludables, productos frescos u otras categorías de productos que se diferencien de los ofrecidos por la competencia.

Tabla 18. Pregunta 6 entrevista con expertos.

# Experto	¿En cuáles de estos factores deberían centrar su atención los pequeños y medianos supermercados para tener éxito en el mercado?, ¿Por qué?:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnologías para mejorar la experiencia del cliente • Inversión en Big Data y tecnologías de información • Precios competitivos • Diversidad en el portafolio de productos • Servicio postventa 	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Entender al consumidor, encontrar un nicho de mercado desatendido y generarle una propuesta de valor diferenciadora 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en el conocimiento del <i>consumidor</i> 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnologías para mejorar la experiencia del cliente • Inversión en Big Data para el conocimiento del cliente • Diversidad en el portafolio de productos 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia que se le ofrece al consumidor • Conocimiento del consumidor 	
5	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos • Inversión en tecnologías de información para el conocimiento del consumidor 	

Nota: elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los resultados obtenidos se ilustran en la siguiente gráfica, en donde se tuvieron en cuenta los factores claves de éxito para cada uno de los expertos.



Ilustración 11. Factores claves de éxito.

Nota: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, es posible concluir que el factor en el cual las empresas deberían enfocar su atención es la inversión y uso de Big Data y tecnologías de información para el conocimiento del cliente, puesto que los expertos afirman que una de las principales falencias actuales de las tiendas de bajo costo es precisamente la falta de conocimiento de sus clientes, es decir, éstos saben que venden mucho, pero no tienen ni idea de a quién le venden. Es por esto que es importante recoger información de las personas, tanto de las que van al supermercado como de las que no van (y por qué no lo hacen), de manera que se plantee una estrategia con estos datos: que tipos de análisis se pueden lograr, técnicas de recolección y análisis a utilizar, cómo relacionar el consumidor con lo que compra y con lo que no compra, cómo conectarlo a ofertas que identifiquen sus intereses, y cómo administrar el punto de venta por categorías para conocer cuáles son rentables y cuáles no.

Además de esto, los expertos proponen diferentes métodos para que los pequeños y medianos supermercados logren ser exitosos sin ser desplazados por las tiendas de bajo costo:

- Omnicanalidad con *dashbuttons*, que consisten en dispositivos que el cliente tiene en su casa, y cuando un producto determinado se acaba, lo único que debe hacer es presionar un botón e inmediatamente el proveedor recibe su orden y la envía al cliente. Esto ofrece inmediatez en la reposición oportuna de los productos que se

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

terminan. La diferenciación será en la gama de productos frescos que no responden a una marca específica.

- Prestar especial atención a la negociación de marcas propias. La clave no está en ofertar muchas marcas del mismo producto, pues esto encarece la logística, la necesidad de capital de trabajo y limita la capacidad de negociación.
- Se debe limitar el número de marcas ofrecidas y tener productos únicos o diferenciados, para crear interés de novedad en los clientes, esto significa tener productos orientados a las tendencias, novedades e innovaciones, para mantener la atracción del consumidor hacia la marca. Esto deberá complementarse con negociación por resultados de rotación por cuenta del proveedor.

Finalmente, uno de los expertos afirmó que las empresas no deben enfocarse en los factores mencionados, sino que deben enfocar su estructura hacia el entendimiento del consumidor, encontrar un nicho de trabajo y un mercado desatendido y generar una propuesta de valor diferenciadora, puesto que, aunque una empresa implemente el uso de tecnologías, un consumidor mayor de 60 años no va a lograr engancharse de esta manera, por ejemplo. Por otro lado, de nada sirve el Big Data si no se obtiene información relevante para desarrollar un concepto, y si no se combina la parte cuantitativa con la cualitativa. En cuanto a los precios competitivos, es posible que una persona prefiera pagar 20% más, si eso le implica no hacer filas y tener las cosas de una manera más sencilla. La importancia de la diversidad, de igual forma, depende de a quién se le vende, pues en la base de la pirámide por ejemplo, lo único que interesa son los productos básicos necesarios para sobrevivir, y finalmente, el servicio postventa o programas de fidelización también depende del público al que se dirija, pues los estratos bajos solo buscan precio, mientras que los altos buscan mucho más que eso, además, esto se ha convertido en un *commodity* que no genera una gran diferenciación.

4.2 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Después de conocer las opiniones de los expertos respecto a los temas relevantes para el futuro de la empresa objeto de análisis, se realizó una lista con los factores que determinarán la situación del sector económico al cual pertenece el supermercado en el periodo 2019 a 2023.

A continuación, se muestran los 40 factores que posiblemente influirán en el futuro del sector *retail*, específicamente los pequeños y medianos supermercados, en el periodo 2019 a 2023.

Tabla 19. Factores críticos de éxito.

Ítem	Factor Crítico
1	Atractivo del país para el ingreso de empresas multinacionales e inversión extranjera en el sector <i>retail</i>
2	Impuestos cobrados a las empresas del sector <i>retail</i>
3	Influencia del proceso de paz en aspectos como la contratación de personal
4	Expansión de tiendas de bajo costo como D1 y Justo & Bueno
5	Decisiones de compra basadas en el precio
6	Decisiones de compra basadas en la experiencia del cliente
7	Decisiones de compra basadas en la relación precio/beneficio del servicio
8	Importancia de los programas de fidelización que tengan beneficios directos para los clientes
9	Implementación de nuevos canales de venta
10	Envejecimiento de la población
11	Uso de Big data e inteligencia de negocios para facilitar el conocimiento del cliente por medio del análisis de datos
12	Personalización: ofertas y publicidad especial para cada uno de los clientes, de acuerdo a sus preferencias de compra
13	Implementación de la Omnicanalidad
14	Uso de nuevas tecnologías para crear ventaja competitiva sobre los competidores directos
15	Transferencia de conocimiento mediante la difusión de experiencias y habilidades de otras empresas más desarrolladas, que impulse el crecimiento y evolución del sector <i>retail</i> en el país
16	Aumento de la fragmentación del mercado
17	Tiendas con servicio 24 horas
18	Importancia del comercio electrónico

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ítem	Factor Crítico
19	Calidad de la publicidad, promoción y actividades de mercadeo realizada por los competidores directos
20	Proximidad entre el consumidor y el punto de venta (conveniencia)
21	Minimización de los costos de operación: mantenimiento y administración
22	Respuesta oportuna ante las solicitudes y tendencias del mercado y clientes
23	Servicio postventa
24	Inclusión de marcas propias de bajo costo dentro de las empresas del sector <i>retail</i> , específicamente el de pequeños y medianos supermercados
25	Influencia de la inflación y las tasas de interés en el poder adquisitivo de las personas
26	Confianza de los consumidores en las marcas
27	Decisiones en materia económica y tributaria por parte del nuevo gobierno
28	Pérdida de fidelidad hacia las marcas
29	Oferta de productos veganos, vegetarianos y <i>fitness</i> , que motiven a una mayor cantidad de clientes a realizar sus compras en un lugar determinado
30	Simplificación del sistema tributario para las empresas, logrando que estas destinen mayores recursos en tecnología, personal, incentivos salariales, entre otros
31	Tendencias y cambios en el estilo de vida de las personas
32	Uso de tecnologías que faciliten y orienten al cliente en el proceso de compra.
33	Preferencia de negocios amigables con el medio ambiente
34	Uso de tecnologías para la medición del servicio y atención al cliente
35	Necesidad de personas expertas en el conocimiento de tecnologías emergentes
36	Estructura de costos fijos y variables del sector
37	Innovación en la logística de entrada de las empresas para aumentar la eficiencia
38	Apertura de nuevos puntos de venta por parte de los competidores, aprovechando su posicionamiento en el mercado
39	Facilidad de ingreso de nuevos competidores al sector
40	Uso de redes sociales para la difusión y reputación de las marcas y empresas

Nota: elaboración propia.

Luego de tener los 40 factores definidos, se realiza el proceso de unificación, que consiste en juntar los factores que tienen algún tipo de relación y que podrían considerarse en conjunto. Este proceso se hace en la tercera columna, en donde, en caso de que no se agrupen, se pone el número del ítem de cada factor, y en caso de que si puedan unificarse, se pone el número del ítem del primer factor con el que se relaciona.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 20. Unificación de los factores críticos de éxito.

Ítem	Factor Crítico	Unificación
1	Atractivo del país para el ingreso de empresas multinacionales e inversión extranjera en el sector <i>retail</i>	1
2	Impuestos cobrados a las empresas del sector <i>retail</i>	2
3	Influencia del proceso de paz en aspectos como la contratación de personal	3
4	Expansión de tiendas de bajo costo como D1 y Justo & Bueno	4
5	Decisiones de compra basadas en el precio	5
6	Decisiones de compra basadas en la experiencia del cliente	6
7	Decisiones de compra basadas en la relación precio/beneficio del servicio	5
8	Importancia de los programas de fidelización que tengan beneficios directos para los clientes	6
9	Implementación de nuevos canales de venta	9
10	Envejecimiento de la población	10
11	Uso de Big data e inteligencia de negocios para facilitar el conocimiento del cliente por medio del análisis de datos	11
12	Personalización: ofertas y publicidad especial para cada uno de los clientes, de acuerdo a sus preferencias de compra	6
13	Implementación de la Omnicanalidad	13
14	Uso de nuevas tecnologías para crear ventaja competitiva sobre los competidores directos	14
15	Transferencia de conocimiento mediante la difusión de experiencias y habilidades de otras empresas más desarrolladas, que impulse el crecimiento y evolución del sector <i>retail</i> en el país	14
16	Aumento de la fragmentación del mercado	16
17	Tiendas con servicio 24 horas	17
18	Importancia del comercio electrónico	9
19	Calidad de la publicidad, promoción y actividades de mercadeo realizada por los competidores directos	19
20	Proximidad entre el consumidor y el punto de venta (conveniencia)	20
21	Minimización de los costos de operación: mantenimiento y administración	21
22	Respuesta oportuna ante las solicitudes y tendencias del mercado y clientes	11
23	Servicio postventa	23

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ítem	Factor Crítico	Unificación
24	Inclusión de marcas propias de bajo costo dentro de las empresas del sector <i>retail</i>	24
25	Influencia de la inflación y las tasas de interés en el poder adquisitivo de las personas	25
26	Confianza de los consumidores en las marcas	6
27	Decisiones en materia económica y tributaria por parte del nuevo gobierno	2
28	Pérdida de fidelidad hacia las marcas	6
29	Oferta de productos veganos, vegetarianos y <i>fitness</i> , que motiven a una mayor cantidad de clientes a realizar sus compras en un lugar determinado.	29
30	Simplificación del sistema tributario para las empresas, logrando que estas destinen mayores recursos en tecnología, personal, incentivos salariales, entre otros	2
31	Tendencias y cambios en el estilo de vida de las personas	31
32	Uso de tecnologías que faciliten y orienten al cliente en el proceso de compra.	14
33	Preferencia de negocios amigables con el medio ambiente	33
34	Uso de tecnologías para la medición del servicio y atención al cliente	14
35	Necesidad de personas expertas en el conocimiento de tecnologías emergentes	35
36	Estructura de costos fijos y variables del sector	21
37	Innovación en la logística de entrada de las empresas para aumentar la eficiencia	37
38	Apertura de nuevos puntos de venta por parte de los competidores, aprovechando su posicionamiento en el mercado	20
39	Facilidad de ingreso de nuevos competidores al sector	16
40	Uso de redes sociales para la difusión y reputación de las marcas y empresas	19

Nota: elaboración propia.

La siguiente tabla muestra los factores unificados en 24, cada uno presenta su calificación, que hace referencia a la importancia de dicho factor para determinar el futuro del sector en el periodo en estudio.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 21. Calificación de los factores críticos de éxito.

Factor Crítico	Calificación				
	Muy Importante	Importante	Regular Importancia	Poca Importancia	Sin Importancia
1. Atractivo del país para el ingreso de empresas multinacionales e inversión extranjera en el sector <i>retail</i>			X		
2. Reformas tributarias propuestas por el nuevo gobierno para las PYMES del sector <i>retail</i>			X		
3. Influencia del proceso de paz en aspectos como la contratación de personal				X	
4. Expansión de tiendas de bajo costo como D1 y Justo & Bueno	X				
5. Decisiones de compra basadas en calidad y servicio al mejor precio	X				
6. Importancia de estrategias de fidelización y personalización para mejorar la experiencia del cliente		X			
7. Uso de nuevos canales de venta como el comercio electrónico	X				
8. Envejecimiento de la población			X		
9. Uso de Big data e inteligencia de negocios para facilitar el conocimiento del cliente y dar respuesta oportuna a sus deseos y necesidades por medio del análisis de datos.	X				

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Factor Crítico	Calificación				
	Muy Importante	Importante	Regular Importancia	Poca Importancia	Sin Importancia
10. Implementación de la Omnicanalidad.		X			
11. Transferencia de conocimiento e implementación de tecnologías que faciliten al cliente su proceso de compra y que permitan la medición del servicio al cliente		X			
12. Aumento de la fragmentación del mercado por la facilidad de ingreso de nuevos competidores			X		
13. Tiendas con servicio 24 horas		X			
14. Uso de redes sociales para la promoción y publicidad de las empresas del sector		X			
15. Apertura de nuevos puntos de venta por parte de los competidores facilitando la proximidad con el cliente		X			
16. Estructura de costos fijos y variables que permitan la minimización de éstos			X		
17. Servicio postventa			X		
18. Inclusión de marcas propias de bajo costo dentro de las empresas del sector <i>retail</i>	X				
19. Influencia de la inflación y las tasas de interés en el poder adquisitivo			X		

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Factor Crítico	Calificación				
	Muy Importante	Importante	Regular Importancia	Poca Importancia	Sin Importancia
20. Oferta de productos veganos, vegetarianos y <i>fitness</i> , que motiven a una mayor cantidad de clientes a realizar sus compras en un lugar determinado.		X			
21. Tendencias y cambios en el estilo de vida de las personas	X				
22. Preferencia de negocios amigables con el medio ambiente			X		
23. Necesidad de personas expertas en el conocimiento de tecnologías emergentes			X		
24. Innovación en la logística de entrada de las empresas para aumentar la eficiencia			X		

Nota: elaboración propia.

A partir de la tabla de la calificación, es posible observar que los factores con calificaciones muy importante e importante, hacen referencia a diferentes categorías como: la importancia de la innovación e implementación de tecnologías que apalanquen el crecimiento de las empresas; la expansión de tiendas de bajo costo e inclusión de marcas propias y los cambios en el estilo de vida en las personas, en la que se identifican nuevas tendencias del consumidor tales como: decisiones de compra basadas en el precio, experiencia y servicio, variedad de productos, conveniencia y facilidad en la compra.

Por otro lado, los factores económicos y políticos, como el ingreso de multinacionales al país, las posibles reformas tributarias y el comportamiento de los indicadores macro económicos, tuvieron una calificación de regular importancia, dado a que lo más relevante para determinar el futuro y evolución del sector *retail* está asociado principalmente a cómo operan las empresas internamente para responder a los cambios del mercado y del consumidor de la mejor manera.

Después de considerar los factores, se seleccionaron los 15 con mayor importancia para determinar el futuro del sector, es decir, los que obtuvieron una calificación de muy importante e importante, para posteriormente realizar el análisis en el software MICMAC.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 22. 15 factores seleccionados para análisis prospectivo.

Nombre Largo	Nombre Corto	Descripción
Omnicanalidad	F1	Integración de todos los canales existentes, permitiendo que el cliente pueda comenzar la compra en un canal y finalizarla en otro.
Expansión de tiendas de bajo costo	F2	Expansión de tiendas de bajo costo como D1 y Justo & Bueno, en donde se ofrece calidad al mejor precio, vendiendo marcas propias.
Decisión de compra basada en el precio	F3	Decisiones de compra basadas en calidad y servicio al mejor precio.
Estrategias de fidelización y personalización	F4	Importancia de la implementación de estrategias de fidelización y personalización para mejorar la experiencia del cliente, ofreciendo beneficios directos a éstos.
Tiendas con servicio 24 horas	F5	Tiendas con horarios de atención 24 horas al día, 7 días a la semana.
Nuevos canales de venta	F6	Uso de nuevos canales de venta como el comercio electrónico, página web, aplicaciones móviles.
Big Data e inteligencia de negocios	F7	Uso de Big Data e inteligencia de negocios para facilitar el conocimiento del cliente, dar respuesta oportuna a sus necesidades y deseos, y apoyar la toma de decisiones por medio del análisis de datos.
Transferencia de conocimiento y uso de tecnologías	F8	Transferencia de conocimiento e implementación de tecnologías que faciliten al cliente su proceso de compra (como pago <i>contactless</i>) y que permitan la medición del servicio al cliente.
Promoción y publicidad	F9	Uso de redes sociales para la promoción y publicidad de las marcas y empresas del sector.
Servicio postventa	F10	Mejora del servicio postventa para incrementar la satisfacción del cliente.
Marcas propias	F11	Inclusión de marcas propias de bajo costo dentro de las empresas del sector <i>retail</i> .
Estructura de costos fijos y variables	F12	Estructura de costos fijos y variables que permitan la minimización de algunos de estos.
Diversidad en el portafolio de productos	F13	Oferta de productos veganos, vegetarianos y <i>fitness</i> , que motiven a una mayor cantidad de clientes a realizar sus compras en un lugar determinado.
Estilos de vida	F14	Tendencias y cambios en el estilo de vida de las personas, que impactan directamente las decisiones de compra.
Apertura de nuevos puntos de venta	F15	Apertura de nuevos puntos de venta por parte de los competidores facilitando la proximidad con el cliente.

Nota: elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El objetivo del análisis estructural es “describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos, calificando las influencias y dependencias entre estos” (Astigarraga, 2017). Esta matriz se construirá y analizará en el software MICMAC, para posteriormente seleccionar los 6 factores finales con los cuales se plantearán las hipótesis de los escenarios futuros.

En el software se ingresan los 15 factores seleccionados para posteriormente realizar la matriz de influencias directas (MDI). En esta matriz se califica cada factor de acuerdo a su influencia y dependencia en los demás factores. La influencia es definida como la capacidad para impactar a otro factor, y se califica de la diagonal principal de la matriz hacia abajo, de manera vertical; por otro lado, las dependencias se definen como la influencia recibida de otro factor, y se califican de la diagonal principal de la matriz hacia arriba, de manera horizontal.

La diagonal principal siempre tendrá calificaciones de 0, debido a que ningún factor puede influir o depender de sí mismo. El resto de la matriz se califica en una escala de 0 a P, tanto para influencias como para dependencias, en donde:

- Una calificación de 0 quiere decir que la influencia/dependencia de un factor en otro es nula.
- Una calificación de 1 se otorga cuando la influencia/dependencia de un factor en otro es débil.
- Una calificación de 2 se otorga cuando la influencia/dependencia de un factor en otro es media o moderada.
- Una calificación de 3 se otorga cuando la influencia/dependencia de un factor en otro es fuerte.
- Una calificación de P se otorga cuando la influencia/dependencia de un factor en otro es potencial, es decir, en la actualidad el factor no influye o depende de otro, pero en el mediano y largo plazo posiblemente tendrá una influencia/dependencia fuerte.

A continuación, se muestra la matriz de influencias directas con las calificaciones asignadas a cada factor de acuerdo a las influencias y dependencias.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15
F1	0	2	0	0	1	3	2	3	1	1	0	2	1	3	1
F2	0	0	3	2	0	2	1	1	1	1	3	3	2	3	3
F3	2	3	0	3	1	3	2	2	1	2	3	0	2	3	2
F4	3	2	2	0	0	3	3	3	2	3	0	1	2	3	0
F5	2	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	0	3	2
F6	3	3	3	2	2	0	3	2	1	2	0	2	0	3	2
F7	2	3	3	3	0	3	0	2	1	0	0	2	0	2	0
F8	2	3	3	2	1	2	3	0	0	3	0	2	0	3	0
F9	2	2	2	3	0	3	2	1	0	0	0	1	1	3	0
F10	2	2	2	3	1	2	1	3	2	0	0	2	0	1	1
F11	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	0
F12	1	3	2	0	3	3	2	2	0	1	3	0	2	0	3
F13	0	2	2	1	1	2	2	0	0	0	2	2	0	3	0
F14	2	3	2	1	2	2	0	0	1	1	2	0	3	0	2
F15	1	3	1	0	1	2	1	0	0	0	0	1	0	2	0

Ilustración 12. Matriz de Influencias Directas.

Nota: elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestran las características de la matriz en cuanto a su tamaño, número de iteraciones y tipo de calificación. Adicional a esto, se encuentra el *fillrate*, que es un indicador de correlación entre los factores que indica el porcentaje de celdas con valores diferentes de cero en relación al número total de celdas calificadas, es decir, que influyen o dependen de otro factor. Para que los datos sean representativos, es importante que el *fillrate* sea mayor a 65%.

Tabla 23. Características de la matriz.

Características de la matriz de influencia directa (MDI)	
Tamaño de la matriz	15
Número de iteraciones	2
Número de ceros	73
Número de unos	38
Número de dos	62
Número de tres	52
Número de P	0
Total	152
<i>Fillrate</i>	67.55556%

Nota: elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Finalmente, después de realizar la matriz MDI se obtuvo el mapa de influencias directas, en donde se reconoce la posición de cada factor en un plano bidimensional que relaciona las variables de acuerdo a su grado de influencia y dependencia. Los factores ubicados en el tercer y cuarto cuadrante (cuadrantes inferiores) no se tienen en cuenta para el diseño de los escenarios, debido a que son factores con poca capacidad de influir en otros, y por lo tanto, no serán decisivos para determinar el comportamiento del sector *retail* en los próximos 5 años. Por otro lado, a partir de los factores ubicados en el primer y segundo cuadrante, es decir, los cuadrantes superiores, (zona de poder y conflicto), se seleccionaron los 6 factores más importantes para la definición de escenarios. La zona de poder hace referencia a aquellos factores con alta influencia y baja dependencia, y la zona de conflicto, hace referencia a los factores con alta influencia y dependencia, sin embargo, estos son factores que tienen alto potencial para trasladarse a la zona de poder mediante la formulación e implementación de estrategias oportunas y efectivas en el mercado.

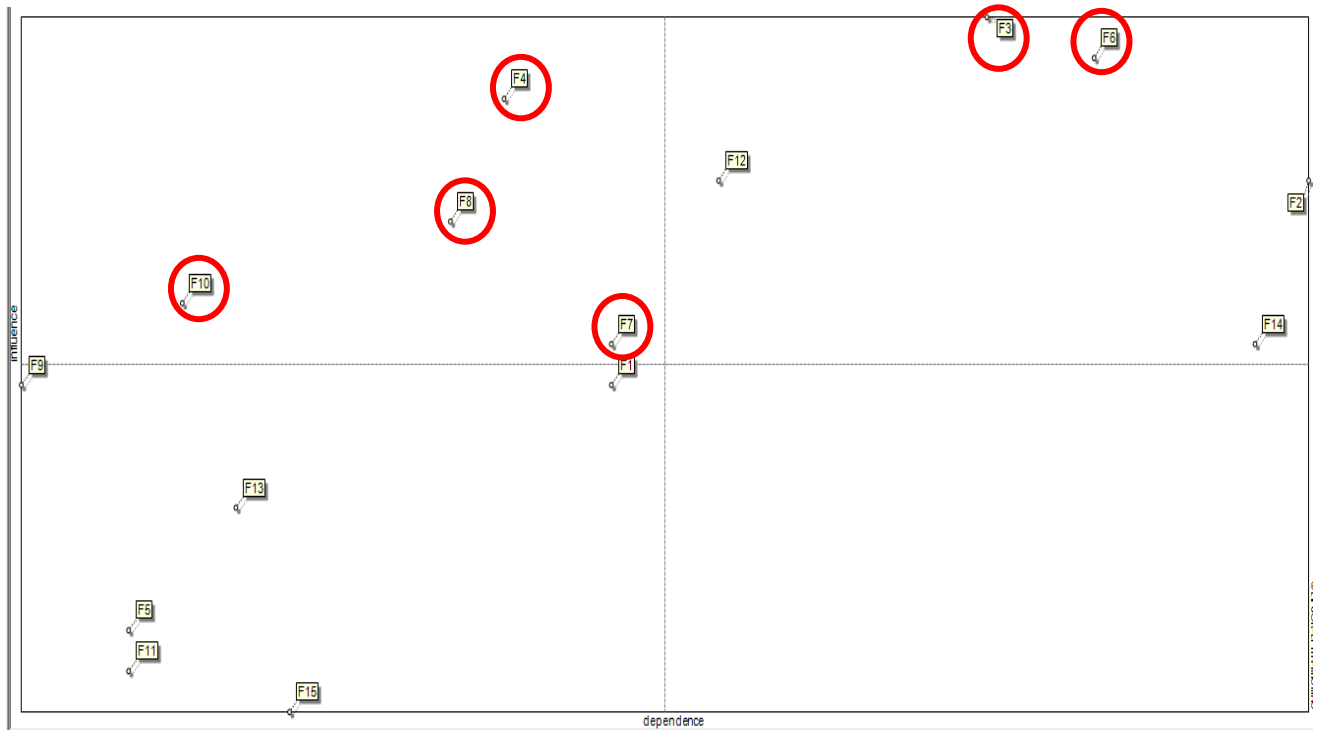


Ilustración 13. Mapa de influencias directas.

Nota: software MICMAC.

A continuación se ilustran los 6 factores seleccionados con los cuales se procederá a hacer el análisis de los escenarios futuros.

Tabla 24. Factores seleccionados para los escenarios.

Nombre Corto	Factor	Zona
F3	Decisiones de compra basadas en calidad y servicio al mejor precio.	Zona de Conflicto
F4	Importancia de la implementación de estrategias de fidelización y personalización para mejorar la experiencia del cliente, ofreciendo beneficios directos a éstos.	Zona de Poder
F6	Uso de nuevos canales de venta como el comercio electrónico, página web, aplicaciones móviles.	Zona de Conflicto
F7	Uso de Big Data e inteligencia de negocios para facilitar el conocimiento del cliente, dar respuesta oportuna a sus necesidades y deseos, y apoyar la toma de decisiones por medio del análisis de datos.	Zona de Poder
F8	Transferencia de conocimiento e implementación de tecnologías que faciliten al cliente su proceso de compra (como pago <i>contactless</i>) y que permitan la medición del servicio al cliente.	Zona de Poder
F10	Mejora del servicio postventa para incrementar la satisfacción del cliente.	Zona de Poder

Nota: elaboración propia.

4.4 DEFINICIÓN DE LAS HIPÓTESIS

A cada uno de los 6 factores determinantes de los escenarios futuros, se les formuló una hipótesis basada en los proyectos y amenazas reales que impactarían positiva y negativamente a la situación que desea la empresa para el respectivo factor en el año 2023.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 25. Hipótesis factor 3.

F3: Decisiones de compra basadas en calidad y servicio al mejor precio.

Situación deseable: el consumidor orienta su decisión de compra no solo en el precio, sino también en variables como: servicio, variedad, calidad y conveniencia.

(+) Proyectos	(-) Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Según el DANE, el consumo final de los hogares creció 3.4% para el segundo trimestre del 2018. Panorama favorable para la economía colombiana: crecimiento del PIB del 2.5%, inflación del 3.13%, índice de confianza del consumidor positivo (La República, 2018). • Tendencia del consumidor del sector <i>retail</i> a buscar comodidad, conveniencia, programas de fidelización, mejor servicio, precio y surtido (Nielsen, 2015). • De acuerdo con el Estudio Global de <i>ecommerce</i> de Nielsen, el número de consumidores globales dispuestos a realizar sus compras en supermercados en línea puede alcanzar un crecimiento de hasta el 64% en Latinoamérica (Énfasis Logística, 2016). • El 46% de los consumidores entre 25 y 44 años se sienten atraídos por productos y servicios personalizados. El 75% prefiere comprar en puntos de venta donde conozcan su nombre e historial de compra (PuroMarketing, 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible reforma tributaria en la que se gravarán todos los productos de la canasta familiar con IVA, afectando directamente el poder adquisitivo, y por lo tanto, el consumo de los hogares (Portafolio, 2018). • Según Euromonitor International, las tiendas de bajo costo han tenido en Colombia un crecimiento entre el 2012 y 2017 del 456.9% (Portafolio, 2018). • Marcas como D1, ARA y Justo & Bueno han contribuido a la creación de una necesidad entre los consumidores de buscar precios más económicos y optimizar sus compras. Para el 2017, facturaron más de \$5.3 billones, lo que representó el 6.5% en las ventas de los líderes del <i>retail</i> (La República, 2018). • 8 de cada 10 hogares colombianos compran en tiendas de bajo costo, convirtiendo este formato en el quinto canal más importante en penetración, por debajo del tradicional, los mini mercados y grandes cadenas (La República, 2018). • La cadena ARA cerró 2017 con más de 389 locales, y abrirá 150 puntos más en el 2018 (La República, 2018).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Aumento de la inversión en las cadenas de supermercados de descuento. El fondo de capital *Australis Partners*, de Estados Unidos, invertirá en el Grupo Reve, la compañía que maneja en el país Justo & Bueno y Tostao (Semana, 2018).

Hipótesis: para el año 2023 se espera que las decisiones de compra basadas en el precio sean altas.

Nota: elaboración propia.

Tabla 26. Hipótesis factor 4.

F4: Importancia de la implementación de estrategias de fidelización y personalización para mejorar la experiencia del cliente, ofreciendo beneficios directos a éstos.

Situación deseable: Mayor número de empresas del sector *retail* utilizarán estrategias de fidelización y personalización para lograr retener el mayor número de clientes posibles.

(+) Proyectos	(-) Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Los dispositivos móviles y las plataformas digitales han moldeado la experiencia del consumidor, y han transformado la forma como las marcas fidelizan a sus consumidores. El 72% de los consumidores colombianos disfrutan la posibilidad de estar conectados en cualquier momento y lugar, y esta prevalencia de conectividad genera múltiples puntos de contacto que las empresas de consumo masivo deben aprovechar para interactuar y localizar a sus clientes, y mejorar la conexión con estos a través de recomendaciones personalizadas (Nielsen, 2018). • Relación <i>one to one</i>: permiten interactuar con el público, y obtener información de estos para proporcionarles una excelente experiencia en las diferentes etapas de la compra. Estas estrategias son la expresión máxima de la segmentación, 	<ul style="list-style-type: none"> • Las campañas de las empresas pueden volverse invasivas, en donde saturan al cliente de ofertas, lanzamientos y encuestas. Se debe encontrar la mejor manera de comunicarse con el cliente, evitando el acoso. Algunas veces es difícil reconocer cuando estas campañas pasan de ser beneficiosas a ser perjudiciales para la empresa (Lane, 2015). • El 46% de los latinos considera que ir de compras es una tarea aburrida y que los desgasta, y es por eso que procuran gastar el menor tiempo posible en esto. Para el 33% de los latinos, el motivo principal por el cual van a un supermercado es para la reposición de un producto de uso diario (Nielsen, 2018). • A pesar de los programas de fidelización y de los incentivos hacia los consumidores para que vuelvan, la

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ya que se dirigen a un solo individuo, en donde, después de haber identificado y diferenciado los consumidores, las empresas interactúan con ellos y obtienen información que les permite proporcionarles un producto más personalizado, que cubra sus necesidades y exigencias (Consultoría Fuerza Comercial, 2017).

- Según un estudio realizado por *International Data Corporation* (IDC) sobre 24.000 consumidores en 12 países se llegó a la conclusión de que, después de tener una experiencia de atención al cliente positiva, el 25% de los usuarios se anima a dejar una opinión sobre el establecimiento y el 18% renueva sus productos o servicios en la misma empresa, incluso si no es la opción más económica (Tomas, 2018).
- Crear relaciones continuas con el cliente que permitan monitorear cómo se siente este respecto a la marca y prever problemas antes de que estos salgan a la superficie. Esto puede lograrse por medio de acciones tales como: después de interacciones relevantes, realizar seguimiento por email o redes sociales, creación de contenido de valor como artículos y videos que circulen en las redes sociales y envío de mensajes con las novedades de la empresa, nuevos lanzamientos, eventos y contenido interesante (Tomas, 2018).
- Venta cruzada y ofertas personalizadas con productos habituales: esto se logra gracias a las estrategias de *Customer Relationship Management* (CRM) y marketing, pues cuando las empresas conocen qué productos consume el

mayoría de estos no son fieles a un solo supermercado, debido a la fuerte competencia por precios bajos. Esto implica que el consumidor no se limita a un solo lugar, y generalmente se mueve entre 2 o 3 sitios, de acuerdo a la distancia para llegar y las experiencias de compra anteriores (Chahal, 2017).

- Muchos clientes se resisten a dar sus datos personales para unirse a un programa de fidelización, en los casos más extremos, pueden considerar incluso un insulto el verse obligados a tener que participar en un programa de lealtad para obtener descuentos y beneficios, motivo por el cual toman la decisión de realizar sus compras en otro establecimiento. Los clientes también pueden considerar un insulto que vendan sus datos personales a otras empresas, motivo por el cual prefieren no entregarlos (Montaldo, 2018).

cliente, puede ofrecerle productos complementarios, descuentos sobre sus productos más habituales y puede diseñar estrategias para aumentar la frecuencia y el monto de la compra (Instasent, 2017).

Hipótesis: Para el año 2023, se espera que la implementación de estrategias de fidelización y personalización para mejorar la experiencia del cliente sea aceptable.

Nota: elaboración propia.

Tabla 27. Hipótesis factor 6.

F6: Uso de nuevos canales de venta como el comercio electrónico, página web, aplicaciones móviles.

Situación deseable: Los pequeños y medianos supermercados incursionarán en canales de venta online tales como aplicaciones móviles y páginas web para tener una mayor cobertura del mercado y facilitar el proceso de compra del cliente.

(+) Proyectos	(-) Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Uso de canales digitales para dar visibilidad a los productos y direccionar a los clientes a la página web para que los puedan adquirir por este medio. Esta forma de comunicación estimula la interacción con el cliente y hace que este pueda ver un catálogo interactivo del surtido de la tienda, en donde pueden valorar los productos. Además, se puede tener seguimiento online de las acciones de los clientes, que sirven para el análisis de resultados y su posterior implementación en campañas que busquen incrementar las ventas (retail 360, 2018).• En Colombia el 64% de los hogares y el 68% de las empresas tienen acceso a internet. En promedio, la penetración del internet llega al 61,4% de la población, lo que puede incentivar el uso de plataformas tecnológicas como aplicaciones móviles y sitios web para comprar e incrementar el número de usuarios dentro de éstas (Dinero, 2018).	<ul style="list-style-type: none">• Las redes sociales son virales y tienen la capacidad de llegar a una gran cantidad de personas, y esto puede convertirse en una amenaza, ya que las personas hablan y comparten experiencias de marcas y productos, sin importar si estas son buenas o malas, haciendo que la reputación de la marca pueda dañarse (Arbentia, 2018).• A pesar del avance y la penetración de los canales electrónicos en las PYMES, muchas de estas organizaciones no son conscientes de que la presencia en estas plataformas afecta los resultados de su negocio. Según una encuesta realizada, una parte importante de las empresas prefieren optar por otras vías de difusión y el 27% señalan directamente que no tienen intención de promocionar su negocio a través de las redes sociales (Álvarez, 2015).• Las empresas del sector <i>retail</i> que aún no estén familiarizadas con los hábitos y preferencias de los usuarios, y

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- El comercio electrónico en Colombia durante el primer trimestre de 2017 creció 26% frente al mismo periodo del año anterior, al movilizar \$24,4 billones en operaciones económicas en línea. De acuerdo con el informe *ecommerce & recaudo* realizado por el Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones (Mintic) y la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), del total de transacciones digitales en el primer semestre de 2017, \$7,1 billones corresponden a comercio electrónico y \$17,3 billones a recaudo digital, lo que representa un incremento de 17% en la primera categoría y de 30% en la segunda (El Espectador, 2017).
- La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), estimó que la venta y compra de bienes y servicios por Internet crecerá 20 % al cierre de 2018, lo que representaría unos 17 billones de pesos. Para el 2018, el comercio electrónico representa aproximadamente el 5.6% del PIB nacional (Ballesteros, 2018).
- Las aplicaciones móviles y el pedido por teléfono, son algunas de las modalidades que responden a la necesidad de las personas de ahorrar tiempo en sus compras. Gran parte de los consumidores actuales han cambiado la manera en la que se abastecen y prefieren comprar gran variedad de alimentos en menos tiempo por medio de canales virtuales, es decir, han pasado de gastar en promedio 3 horas en recorrer un supermercado a tan solo media hora a través de estos canales de venta. Además del canal virtual, existen otras opciones para comprar. Por ejemplo,

además de esto, desconocen las alternativas tecnológicas existentes, están fuera de la carrera en el mediano plazo. Otro de los inhibidores para la implementación de estrategias por medios digitales y redes sociales es la desconfianza de algunos segmentos de consumidores al entregar sus datos personales, realizar pagos por medios electrónicos y exponer su privacidad (Rojas, 2016).

- A pesar de que ha crecido el número de posibilidades para que los clientes puedan realizar sus compras, según la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, actualmente el 15% de los hogares colombianos acuden al domicilio para hacer mercado, es decir, la mayoría prefieren visitar el supermercado físico. El uso de internet para este fin es del 3%, y el canal tradicional sigue ocupando el primer lugar (Portafolio, 2017).
- Mercadoni cuenta con más de 100 marcas de supermercados aliadas que permiten mercar en varias superficies dentro del mismo pedido, esto pone en desventaja a aquellos supermercados que aún no tienen convenio con este tipo de aplicaciones (Guevara, 2018).
- Aunque el panorama del comercio electrónico en Colombia es prometedor y optimista, aún hay desafíos importantes que las empresas deben enfrentar, por ejemplo: el acceso a la banca, la conectividad y la cultura de la compra y venta por internet. Es necesario superar estas barreras para mayor parte de los colombianos realice sus operaciones financieras en la web (El Espectador, 2017).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

pedir por teléfono y recogerlo en la tienda física, o ir al supermercado, elegir los productos, pagarlos sin hacer fila y solicitar que los envíen al sitio que se requiere (Portafolio, 2017).

- El negocio de los domicilios a través de plataformas tecnológicas como las aplicaciones móviles ha venido duplicando sus ingresos en los últimos dos años. Los principales protagonistas son Domicilios.com con el 61% de presencia en *Smartphones*, seguido de Rappi con un 43%, Mercadoni, Merqueo y recientemente UberEATS, quienes lograron implementar un nuevo formato de pedidos, que les ha dado resultados positivos. Se estima que estas modalidades de compra sigan creciendo y que se conviertan en un segmento cada vez más interesante para los inversionistas (Portafolio, 2017).

Hipótesis: para el año 2023, se espera que el uso de nuevos canales de venta tales como el comercio electrónico sea buena.

Nota: elaboración propia.

Tabla 28. Hipótesis factor 7.

F7: Uso de Big Data e inteligencia de negocios para facilitar el conocimiento del cliente, dar respuesta oportuna a sus necesidades y deseos y apoyar la toma de decisiones

Situación deseable: mayor número de empresas que utilicen el Big Data e inteligencia de negocios para conocer y entender qué buscan sus clientes, y de esta manera, ofrecerles el producto adecuado en el momento oportuno.

(+) Proyectos	(-) Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Según la encuesta de Transformación Digital 2017, realizada por la ANDI, el 58% de los empresarios entrevistados manifestó que actualmente está adoptando una estrategia de transformación digital. Cada vez más, crece la conciencia de las empresas por estar soportadas en tecnologías digitales, para el desarrollo de nuevos	<ul style="list-style-type: none">• Según un estudio realizado por la Asociación Nacional de Empresarios, (ANDI), la cultura organizacional y la falta de presupuesto, son algunas de las principales barreras de la transformación digital empresarial o de la adopción de nuevas tecnologías para alcanzar ventaja competitiva. De las 400 empresas consultadas dentro del

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

modelos de negocios y por ende, para tener mayores oportunidades en una coyuntura económica cada vez más retadora y globalizada (Vargas, 2018).

- El Ministerio de Tecnología, Industria y Comercio ha destinado importantes recursos para mejorar las competencias de más de 28.000 beneficiarios de la estrategia de “Talento Digital”. Este tipo de programas tienen como objetivo disminuir la brecha de profesionales que demanda la industria TI y fortalecer el talento humano que le aporta al crecimiento de este sector (Dinero, 2016).
- Colombia ha avanzado en el proceso de fortalecimiento del talento humano en el área de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS) con el propósito de aumentar el número de empresas extranjeras interesadas en invertir en Colombia. El 12% de los proyectos de Inversión Extranjera Directa (IED) que llegaron en 2017 a la ciudad de Bogotá corresponden a negocios de software y servicios TI (Invest in Bogotá, 2018).
- En el 2017 más del 98% de los empresarios consideraban importante promover el uso de las tecnologías emergentes y digitales en sus negocios. Con respecto a la implementación de tecnologías en el sector de servicios, el 83% utiliza *Cloud Computing*; 72.3%, *Business Intelligence*, y el 66%, herramientas móviles de productividad (Ballesteros, 2018)
- Las tres principales motivaciones de los empresarios para incursionar en la transformación digital son los nuevos modelos de negocio (77,5%), las expectativas de los clientes (66,7%) y

país, el 74% considera la falta de cultura como la principal barrera y desafío para lograr una transformación digital exitosa. El 61.6% menciona tener desconocimiento en el tema, y el 56.3% restante considera la falta de presupuesto como el principal obstáculo (Portafolio, 2018).

- Para la ANDI, tener la tecnología pertinente y el talento digital idóneo para liderar el cambio y tomar decisiones son los principales desafíos para lograr la transformación, pues en muchos casos no existe el personal suficientemente capacitado para el manejo de softwares de inteligencia de negocios (Vargas, 2018).
- Otro obstáculo es que la sociedad logre cambiar su forma de pensar ante la realidad digital que impacta el crecimiento económico, el empleo, la educación, la salud y en general, la calidad de vida (Ballesteros, 2018)
- Un reto que enfrenta el país para la adopción de nuevas tecnologías se encuentra en el desarrollo del talento humano. Antes que cambiar los procesos, las herramientas y los métodos es preciso generar y fomentar habilidades en las personas, para que estas cambien y hagan posibles las transformaciones (Vargas, 2018).

las nuevas tecnologías (58,6%) (Ballesteros, 2018).

- La experiencia analítica de los datos combinado con tecnologías inteligentes, ayudan a las organizaciones a crear experiencias individualizadas, en un entorno de clientes muy fragmentado. La captación y el análisis de los datos recopilados sobre el comportamiento de los clientes en el punto de venta ayudan a las empresas a seleccionar una adecuada “location”, realizar un diseño óptimo de la tienda, tomar decisiones acertadas sobre los productos que requieren y ayudan a planificar adecuadamente el talento humano que la empresa necesita (retail 360, 2018).

Hipótesis: para el año 2023 el uso de Big Data, inteligencia de negocios y otras TIC (tecnologías de información y comunicaciones) en las empresas del sector *retail* será aceptable.

Nota: elaboración propia.

Tabla 29. Hipótesis factor 8.

F8: Transferencia de conocimiento e implementación de tecnologías que faciliten al cliente su proceso de compra (como pago *contactless*) y que permitan la medición del servicio al cliente.

Situación deseable: Se espera que los pequeños y medianos supermercados implementen tecnologías y plataformas digitales para facilitar el proceso de compra de los clientes, como páginas web, aplicaciones móviles y pago sin contacto. Esto, junto con el uso de herramientas tecnológicas en el punto de venta, facilitará la medición del servicio al cliente.

(+) Proyectos	(-) Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Entrada al país de compañías como TechEdge dedicadas a ayudar a medianas y grandes empresas del <i>retail</i> a ser más ágiles a través de la implantación de soluciones de transformación digital. Enseñan a las empresas a aplicar las nuevas tecnologías tales como la inteligencia artificial, inteligencia de negocios, Big	<ul style="list-style-type: none">• Las principales barreras con las que se encuentran las empresas en su proceso de transformación digital son: la falta de cultura (74.1%), el desconocimiento (61.6%) y el presupuesto (56.3%). El 77.5% de los encuestados por la ANDI cree que se debe iniciar una transformación digital por nuevos modelos de negocio. El

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Data, *machine learning* e internet de las cosas para que estas puedan ganar competitividad en el sector y en nuevos mercados (La República, 2018).

- Regulaciones como la facturación electrónica propuesta por el nuevo gobierno, servirá como catalizador de la modernización de las empresas del país (Portafolio, 2018).
- De acuerdo con la Encuesta de Transformación Digital realizada por la ANDI, el 82.8% de las 430 empresas encuestadas aseguran que el principal objetivo de sus inversiones tecnológicas es la automatización de procesos. Más de la mitad de los empresarios en el país (58.4%) está adoptando actualmente una estrategia de transformación digital, en la cual se destaca las compañías de servicios (71.4%) (Dinero, 2018).
- Más del 98% de los empresarios del país consideran importante promover el uso de tecnologías emergentes y digitales en sus negocios. La llegada de la cuarta revolución industrial está transformando los modelos de negocios (Dinero, 2018).
- Las tecnologías más utilizadas por el sector de servicios son: computación en la nube (78%), servicios por dispositivos móviles (68%), *data analytics* (65%) y marketing digital (53%) (Dinero, 2018). El 70% de este sector en 2017 invirtió entre 50.000 y 500.000 USD en automatización de procesos (Portafolio, 2018).
- La adopción de las nuevas tecnologías en los supermercados buscan darle una mejor experiencia a los usuarios a la hora de comprar, simplificando la

66.7%, por las expectativas de los clientes y el 58.6%, por las nuevas tecnologías (Dinero, 2018).

- En el segundo trimestre del 2018, el 14% de las pequeñas y medianas empresas (PYME) que existen en el país invirtieron en tecnología, según la Encuesta de desempeño empresarial realizada por la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) (15.274 empresas de un total de 109.104). Esta cifra no es suficiente, ya que tan solo hace referencia a inversiones en tecnologías tradicionales para contar con computadores, internet, software contable, pero no avanzadas como CRM (herramienta para almacenar información de clientes), ERP (sistema de planificación de recursos empresariales), o aplicaciones móviles que facilitan el trabajo (Ballesteros, 2018).
- El reto para las PYME, las cuales contribuyen al 28 % del PIB es cultural. No solo acostumbrarse a comprar tecnologías aisladas, si no a planificar para tener un negocio digital (Ballesteros, 2018).
- Para la ANDI, tener la tecnología pertinente y el talento digital idóneo para liderar el cambio y tomar decisiones son los principales desafíos para lograr la transformación, pues en muchos casos no existe el personal suficientemente capacitado para el manejo de softwares de inteligencia de negocios (Vargas, 2018).

entrega de productos o la atención al cliente, lo que se resume en un ahorro de costos para ellos. Algunas de las tendencias tecnológicas del *retail* son (Enter.co, 2018):

- El uso de la inteligencia artificial (IA) puede ayudar a los supermercados a pronosticar y planificar la cantidad de mercancía necesaria. Según un estudio de McKinsey & Co, la inteligencia artificial se puede crear para los clientes una mejor experiencia a través de la personalización.
- Supermercados sin personal para la asistencia al cliente (autoservicio). Esta tendencia hace que el proceso de pago sea mucho más fácil (sin filas). Esto se puede lograr mediante escaneos de códigos QR en los productos o mediante sensores que detecten cuando un usuario toma un producto.
- Tiendas automatizadas que no tienen personal ni cajas de servicio.
- Pagos sin contacto.
- Lectura de códigos QR con *Smartphone* (uso de un dispositivo móvil para realizar la compra en cualquier lugar).

Hipótesis: para el año 2023 el uso de tecnologías que faciliten al cliente su proceso de compra por parte de pequeños y medianos supermercados será aceptable.

Nota: elaboración propia.

Tabla 30. Hipótesis factor 10.

F10: Mejora del servicio post-venta para incrementar la satisfacción del cliente

Situación deseable: las empresas del sector implementarán más políticas para la solución de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) de una manera efectiva y mejoraran la experiencia postventa para incrementar la satisfacción del cliente.

(+) Proyectos	(-) Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social care</i>: se define como el uso de las redes sociales para brindar atención al cliente. Según los resultados de un estudio realizado por Nielsen, el 47% de los usuarios de las redes sociales usan la atención al cliente en Social Media. De estos, el 9% lo usa de manera diaria, el 21% de forma semanal y un 70% mensualmente. Además, 1 de cada 3 usuarios prefiere la atención postventa por redes sociales sobre el uso de una línea telefónica (Carreon, 2014). • Definir planes y políticas ante situaciones adversas como: inexistencias, cambios del producto y devoluciones, pues no basta con resolver estos inconvenientes de manera eficaz y eficiente, sino que estas situaciones deben documentarse para establecer soluciones planificadas y disminuir el impacto de cara al cliente en caso de que se presente (Carreon, 2014). • Relación <i>one to one</i>: buscan mantener el contacto con el cliente, logrando que la relación se mantenga con el tiempo. Esto puede lograrse mediante el envío de contenido personalizado y de interés, haciendo que el cliente no se dé de baja en las bases de datos de la empresa, sino que por el contrario, la información que se recoja de éste sea cada vez de mejor calidad y cantidad. Además, de esta forma es posible recibir retroalimentación para ampliar el 	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con un estudio realizado por <i>Be There</i>, se llegó a la conclusión de que un cliente insatisfecho está dispuesto a pagar entre un 15% y un 18% más, e incluso recorrer una mayor distancia para llegar a un establecimiento en donde le brinden una mejor opción en servicio y atención postventa (Carreon, 2014). • Es bastante frecuente encontrar quejas informales, que por desconocimiento o por desinterés, el cliente no formaliza. En este punto es importante educar al cliente sobre los canales que ofrecen las empresas para la atención de PQRS, pues en caso de que una solicitud no reciba respuesta, puede generarle mala reputación a la empresa (Be There, 2017). • La falta de personal capacitado para dar un trato amable y ayudar al consumidor durante su compra y después de esta, teniendo la posibilidad de ofrecerle nuevas propuestas para satisfacer una necesidad en específico, es uno de los principales desafíos que enfrenta el servicio postventa (Carreon, 2014).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

conocimiento del cliente, mejorar el servicio y aumentar el compromiso de este con la marca (Consultoría Fuerza Comercial, 2017).

Hipótesis: para el año 2023 la implementación de políticas para la solución de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) que mejoren la experiencia postventa del cliente será buena.

Nota: elaboración propia.

4.5 RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS

A continuación se resumen las hipótesis de los 6 factores con sus respectivos escenarios probable y deseable. El escenario probable se obtiene a partir de los proyectos y amenazas de cada uno de los factores y este corresponde a lo mencionado en cada una de las hipótesis. Por otro lado, el escenario deseable es el máximo esfuerzo que está dispuesto a asumir la empresa para alcanzar la situación deseada. Cabe resaltar que este último siempre debe ser igual o estar un eslabón por encima del escenario probable, nunca será menor.

Para dar una calificación a las hipótesis, y por ende a los escenarios, se utilizó la siguiente escala: excelente, bueno, aceptable y malo.

Tabla 31. Resumen de las hipótesis.

Factor	Hipótesis	Escenario Probable	Escenario Deseable
F3: Decisiones de compra basadas en calidad y servicio al mejor precio.	Para el año 2023 se espera que las decisiones de compra basadas en calidad al mejor precio sean altas.	Alta	Alta
F4: Importancia de la implementación de estrategias de fidelización y personalización para mejorar la experiencia del cliente, ofreciendo beneficios directos a éstos.	Para el año 2023, se espera que la implementación de estrategias de fidelización y personalización para mejorar la experiencia del cliente sea aceptable.	Aceptable	Buena
F6: Uso de nuevos canales de venta como el comercio electrónico, página web, aplicaciones móviles.	Para el año 2023, se espera que el uso de nuevos canales de venta tales como el comercio electrónico sea buena.	Buena	Buena

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Factor	Hipótesis	Escenario Probable	Escenario Deseable
F7: Uso de Big Data e inteligencia de negocios para facilitar el conocimiento del cliente, dar respuesta oportuna a sus necesidades y deseos, y apoyar la toma de decisiones por medio del análisis de datos.	Para el año 2023 el uso de Big Data, inteligencia de negocios y otras TIC (tecnologías de información y comunicaciones) en las empresas del sector <i>retail</i> será aceptable.	Aceptable	Aceptable
F8: Transferencia de conocimiento e implementación de tecnologías que faciliten al cliente su proceso de compra (como pago <i>contactless</i>) y que permitan la medición del servicio al cliente.	Para el año 2023 el uso de tecnologías que faciliten al cliente su proceso de compra por parte de pequeños y medianos supermercados será aceptable.	Aceptable	Buena
F10: Mejora del servicio postventa para incrementar la satisfacción del cliente.	Para el año 2023 la implementación de políticas para la solución de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) que mejoren la experiencia postventa del cliente será buena.	Buena	Buena

Nota: elaboración propia.

5. SELECCIÓN DE LA OPCIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con el escenario probable y deseable definido para cada uno de los 6 factores claves, y teniendo en cuenta los recursos internos del supermercado, el esfuerzo económico (inversión, personal, capacitación, entre otros) y estratégico (planeación, dirección y control de las acciones definidas) que está dispuesto a asumir para alcanzar una ventaja competitiva, y el contexto en el que se podría desenvolver el supermercado Mercopa durante el período 2019 a 2023, se seleccionó el escenario probable.

Se seleccionó el escenario probable principalmente porque Mercopa es una empresa que ha venido trabajando de la misma manera durante 20 años, implementando cambios mínimos en su estructura y forma de operar, además, los socios del supermercado no están dispuestos a realizar una gran inversión para realizar grandes modificaciones debido a que siempre existirá un grado de incertidumbre económico respecto al retorno sobre la inversión, y también existe el riesgo de que, a pesar de tener ideas buenas, se implementen de una manera errónea afectando los resultados y rendimientos esperados.

Por otro lado, teniendo en cuenta los pocos cambios que ha hecho la empresa durante los años, es difícil que los socios acepten modificaciones radicales en dicho periodo de tiempo (2019 a 2023), por este motivo, el escenario probable es ideal para comenzar a abordar cambios de manera paulatina, controlando constantemente los resultados que se vayan encontrando en la medida que se desarrollan las estrategias, y a su vez, poder diseñar planes de mejora que las afinen y que permitan dar continuidad a estas con una mayor profundidad.

De los 6 factores claves, inicialmente Mercopa se enfocará en: el uso de Big Data e inteligencia de negocios, la implementación de programas de fidelización y personalización y la incursión en nuevos canales de venta, específicamente el comercio electrónico. Este último aumentaría la cobertura del mercado y facilitaría el acceso a información de los clientes. Con los datos recolectados tanto en la página web como en el punto de venta, y con la ayuda de la inteligencia de negocios y analítica de datos es posible conocer el comportamiento del consumidor de una manera más profunda, e identificar patrones de compra que permitan definir una propuesta de valor adecuada y oportuna de acuerdo a sus necesidades y deseos. Así, será posible implementar programas de fidelización y personalización que mejoren la experiencia del cliente por medio de ofertas hechas a la medida de éste.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, se espera que para el final del periodo de análisis (2023), la estrategia del supermercado Mercopa sea híbrida, es decir, una estrategia que integre simultáneamente un precio similar al de la competencia y beneficios directos a los clientes. El éxito de esta estrategia depende de la capacidad que tenga el negocio de ofrecer mayores beneficios para sus clientes junto con precios competitivos, al

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

tiempo que se logran márgenes suficientes para invertir, mantener y desarrollar las bases de la diferenciación.

Es importante que la empresa logre llegar a esta estrategia para alejarse de la competencia por precio que hoy en día caracteriza a este sector desde la llegada de las tiendas de bajo costo, teniendo la capacidad de ofrecer a sus clientes beneficios directos tales como: programas de fidelización y facilidad de compra por la página web, logrando que, a la hora de tomar la decisión de compra, el cliente busque no solo un precio competitivo sino también un buen servicio, atención y facilidad en sus compras.

Para lograr la implementación de esta estrategia, es importante que el supermercado Mercopa establezca precios competitivos, y de igual forma, que destine un porcentaje de sus ganancias para invertir en implementación y desarrollo de tecnologías como un software de inteligencia de negocios y Big Data, para generar valor agregado al cliente y que lo diferencie de los demás supermercados y tiendas del sector.

6. MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES DE GESTIÓN

6.1 MAPA ESTRATÉGICO

Una vez definida la opción estratégica, esta se describirá de forma más detallada por medio del mapa estratégico, que es una representación visual de los componentes de la estrategia. Este esquema está compuesto por cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo humano; para cada una de estas dimensiones, se definieron los respectivos objetivos que deben ir alineados con la opción estratégica (híbrida) que desea alcanzar el supermercado Mercopa. Cada uno de estos objetivos describe qué se desea lograr y cuánto y para cuándo se alcanzará dicha meta.

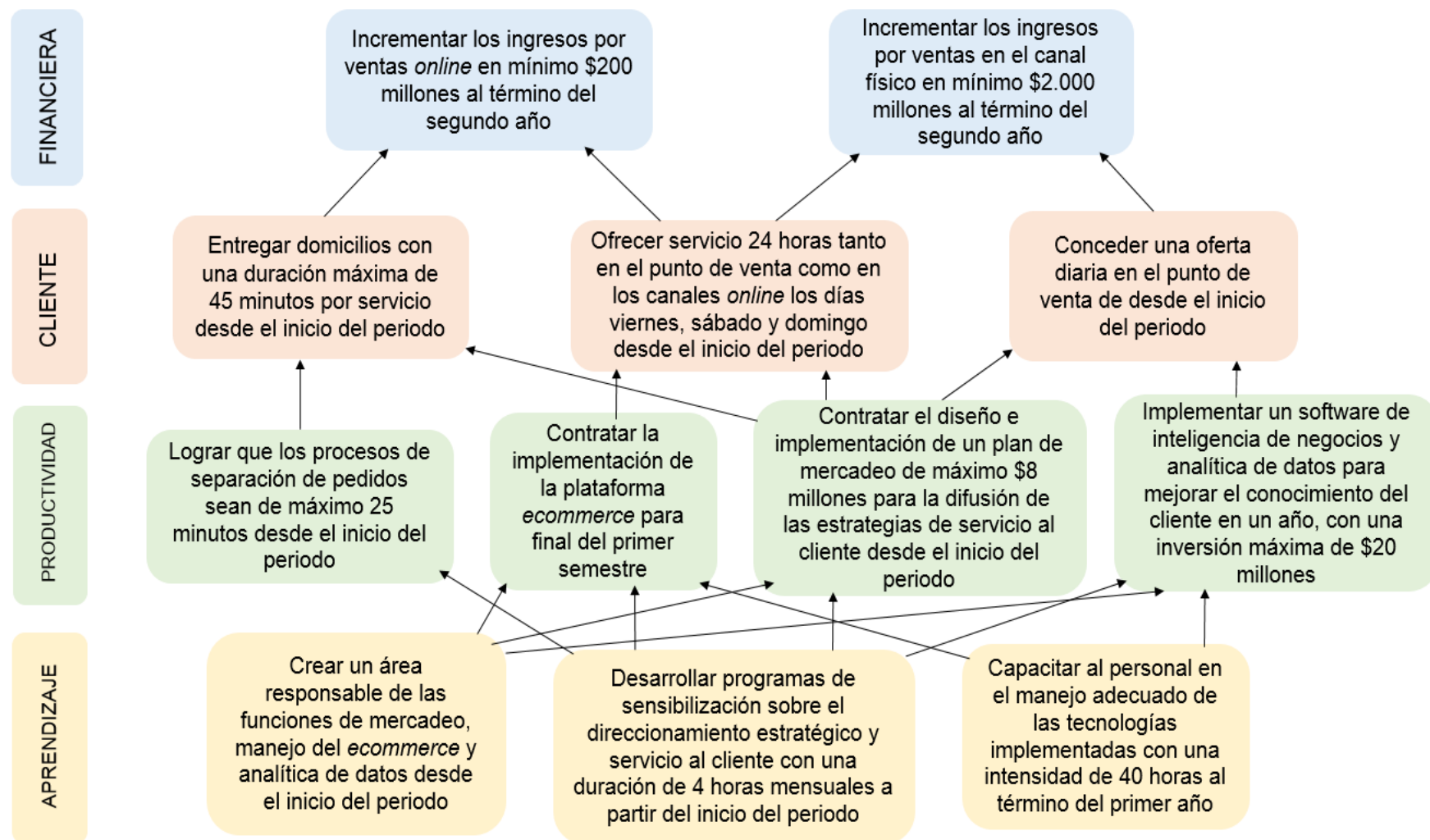


Ilustración 14. Mapa estratégico.

Nota: elaboración propia.

Los objetivos financieros propuestos están encaminados al incremento de los ingresos por ventas en ambos canales: el punto de venta físico, y el canal online, que incluye *Whatsapp* y la plataforma de *ecommerce*. Para lograr estos objetivos de cara al cliente, es necesario mejorar la propuesta de valor del supermercado, por medio del despliegue de las siguientes estrategias:

- Entregar domicilios con una duración máxima de 45 minutos por servicio: para este objetivo es importante tener en cuenta que la persona debe estar ubicada en la zona urbana de Copacabana, pues para las zonas rurales el tiempo de entrega es mayor. En caso de incumplir con el lapso de tiempo prometido, se otorgará al cliente una bonificación para su próximo domicilio, incentivando así el uso de este servicio.
- Ofrecer servicio 24 horas tanto en el punto de venta como en los canales *online* los días viernes, sábado y domingo. Para lograr esto, el supermercado no se mantendrá abierto todo el tiempo, sino que los despachos se realizarán por una ventanilla, de manera que sea seguro y solo se necesite una persona laborando durante ese horario. Además, por los canales *online*, el cliente tendrá la posibilidad de hacer el pedido y posteriormente ir a reclamarlo en el punto de venta.
- Conceder una oferta diaria en el canal físico: esta estrategia busca entregar al cliente una oferta diferente cada día en donde el precio sea muy bajo, incrementando el flujo de clientes y las ventas, pues las promociones incentivan la compra de otros productos del supermercado, ya sea por necesidad o por antojo.

Para lograr estos objetivos desde la perspectiva de productividad, en primer lugar, será necesario mejorar los procesos de separación del pedido, es decir, desde que llega la orden hasta que el pedido está listo para ser llevado al cliente, esto con el fin de que el domicilio llegue a su destinatario en 45 minutos como máximo. Asimismo, se contratará la implementación de la plataforma *ecommerce* para que comience a operar a finales del primer semestre; y el diseño y ejecución de un plan de mercadeo con el fin de difundir y comunicar todos los cambios propuestos a los clientes, además, gracias a este, Mercopa mantendrá contacto continuo con los clientes y les informará sobre las ofertas vigentes en el supermercado. Por otro lado, se implementará un software de inteligencia de negocios y analítica de datos, para mejorar el conocimiento del cliente e identificar patrones de compra que permitan determinar cuáles son las ofertas más convenientes para que el supermercado ofrezca día a día, por ejemplo: conocer cuáles son los productos más vendidos, cuáles productos se compran en conjunto y cuáles sirven de amarre para productos de menor rotación.

Finalmente, desde la perspectiva de recursos humanos y aprendizaje se creará una nueva área en la empresa que será la encargada de las funciones de mercado, manejo de la plataforma *ecommerce* y la analítica de datos, esta se establecerá desde el inicio del periodo, pero no comenzará a operar inmediatamente, pues la plataforma y el software no se tendrán para ese momento sino que se implementarán más adelante. Por otro lado, una vez estén funcionando las tecnologías implementadas, el personal será capacitado en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

el manejo adecuado e importancia de estas, y finalmente, se desarrollarán programas de sensibilización para todo el personal sobre el direccionamiento estratégico, buscando aumentar el sentido de pertenencia por la empresa y la proactividad de los empleados tanto en la ejecución como en la proposición de ideas que complementen y mejoren las estrategias planteadas, además, esto facilitará que estén alineados y orientes sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

6.2 INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación, se define el indicador que medirá el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en el mapa estratégico, además, se especifica una meta para cada indicador propuesto.

Tabla 32. Indicadores de Gestión.

Objetivo	Indicador	Meta
Perspectiva Financiera		
Incrementar los ingresos por ventas <i>online</i> en mínimo \$200 millones al término del segundo año	$\text{Incremento esperado en ventas (\%)} = \frac{\text{Aumento real ventas (\$)}}{\$200.000.000} * 100$	Incremento esperado en ventas \geq 100%
Incrementar los ingresos por ventas en el canal físico en mínimo \$2.000 millones al término del segundo año	$\text{Incremento esperado en ventas (\%)} = \frac{\text{Aumento real ventas (\$)}}{\$2.000.000.000} * 100$	Incremento esperado en ventas \geq 100%
Perspectiva de clientes		
Entregar domicilios con una duración máxima de 45 minutos por servicio desde el inicio del periodo	$\% \text{ cumplimiento tiempo entrega} = \frac{\text{Tiempo real (min)}}{45 \text{ min}} * 100$	% cumplimiento tiempo entrega \leq 100%
Ofrecer servicio 24 horas tanto en el punto de venta como en los canales <i>online</i> los días viernes, sábado y domingo desde el inicio del periodo	$\% \text{ cumplimiento servicio 24 horas} = \frac{\# \text{ horas trabajadas}}{24 \text{ horas}} * 100$	% cumplimiento servicio 24 horas = 100%

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Objetivo	Indicador	Meta
Conceder una oferta diaria en el punto de venta de desde el inicio del periodo	$\% \text{ cumplimiento ofertas} = \frac{\# \text{ ofertas por día}}{1} * 100$	% cumplimiento ofertas \geq 100%
Perspectiva interna o de productividad		
Lograr que los procesos de separación de pedidos sean de máximo 25 minutos desde el inicio del periodo	$\% \text{ cumplimiento tiempo despacho} = \frac{\text{Tiempo real (min)}}{25 \text{ min}} * 100$	% cumplimiento tiempo despacho \leq 100%
Contratar la implementación de la plataforma <i>ecommerce</i> para final del primer semestre	$\% \text{ cumplimiento creación plataforma} = \frac{\text{Tiempo real creación plataforma (meses)}}{6 \text{ meses}} * 100$	% cumplimiento creación plataforma \leq 100%
Contratar el diseño e implementación de un plan de mercadeo de máximo \$8 millones para la difusión de las estrategias de servicio al cliente desde el inicio del periodo	$\% \text{ cumplimiento inversión mercadeo} = \frac{\text{Inversión real plan de mercadeo}}{\$8.000.000} * 100$	% cumplimiento inversión mercadeo \leq 100%
Implementar un software de inteligencia de negocios y analítica de datos para mejorar el conocimiento del cliente en un año, con una inversión máxima de \$20 millones	$\% \text{ cumplimiento inversión software} = \frac{\text{Inversión real software}}{\$20.000.000} * 100$	% cumplimiento inversión software \leq 100%

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Objetivo	Indicador	Meta
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo humano		
Crear un área responsable de las funciones de mercadeo, manejo del <i>ecommerce</i> y analítica de datos desde el inicio del periodo	$\% \text{ cumplimiento tiempo creación} = \frac{\text{Tiempo real creación}}{\text{Tiempo estimado creación}} * 100$	% cumplimiento tiempo creación ≤ 100%
Desarrollar programas de sensibilización sobre el direccionamiento estratégico y servicio al cliente con una duración de 4 horas mensuales a partir del inicio del periodo	$\% \text{ cumplimiento horas} = \frac{\text{Horas reales por mes}}{4 \text{ horas}} * 100$	% cumplimiento horas ≥ 100%
Capacitar al personal en el manejo adecuado de las tecnologías implementadas con una intensidad de 40 horas al término del primer año	$\% \text{ cumplimiento horas capacitación} = \frac{\text{Horas reales capacitación}}{40 \text{ horas}} * 10$	80% ≤ % cumplimiento horas capacitación ≤ 100%

Nota: elaboración propia.

7. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS

Tabla 33. Resultados esperados.

Producto Esperado	Indicador de Cumplimiento	Observaciones	Entregable
Entrega del plan estratégico para su posible ejecución y modificación en un futuro	El plan estratégico será entregado a finales del 2018, para el período 2019 a 2023.	Se logró el cumplimiento total del entregable.	Plan estratégico para el periodo 2019 a 2023

Nota: elaboración propia.

El entregable logrado representa una gran ventaja para la empresa objeto de análisis, puesto que es el primer ejercicio de planeación estratégica que se ha hecho durante los 26 años de trayectoria que tiene Mercopa.

Con este plan estratégico, el supermercado tendrá la posibilidad de analizar y realizar los cambios que considere necesarios y pertinentes para mejorar su posición competitiva en el mercado, pues el sector en el que se encuentra el supermercado ha sufrido grandes cambios durante los últimos años gracias al ingreso de las tiendas de bajo costo, generando que muchos pequeños y medianos supermercados pierdan participación en el mercado por su falta de estrategias y respuestas pertinentes para afrontar un entorno tan cambiante.

Mercopa puede tomar la decisión de implementar total o parcialmente el plan estratégico propuesto y realizar las modificaciones que considere necesarias de acuerdo a la cantidad de recursos disponibles y que los socios estén dispuestos a invertir, pues sin importar los cambios, cualquiera de los aspectos que tengan en cuenta para implementar dentro del supermercado representará un cambio positivo dentro de éste.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A partir del análisis del medio ambiente externo, es posible llegar a la conclusión de que el supermercado Mercopa no ha establecido estrategias para contrarrestar las amenazas del entorno en el que se encuentra, ni tampoco ha sabido aprovechar las oportunidades que éste le brinda, por este motivo, se ha quedado rezagado y ha perdido participación en el mercado frente a sus competidores. Por otro lado, es posible evidenciar que, aunque la madurez del sector es alta, continúan ingresando una gran cantidad de competidores como lo son las tiendas de bajo costo, este fenómeno puede deberse principalmente a la propuesta de valor que tienen, que consiste en “calidad al mejor precio”, logrando un gran posicionamiento en el mercado pues hoy en día las personas buscan ahorro en la compra de productos genéricos.

Asimismo, se observa que el principal competidor del supermercado es D1, sin embargo, el hecho de que Mercopa tenga una mayor posición competitiva frente a otros competidores representa una ventaja para la empresa, pues con el plan estratégico propuesto en el trabajo el supermercado podrá recuperar participación en el mercado, que si bien no estará por encima de las tiendas de bajo costo, seguramente será superior a la lograda por otros supermercados pequeños del municipio de Copacabana.

- En la matriz de evaluación de factores internos se especificaron las principales debilidades del supermercado, y a partir del plan estratégico planteado será posible abarcar la mayoría de estas, de esta manera, el supermercado podrá mitigar sus falencias, y a su vez, potencializar las fortalezas que lo han diferenciado de sus competidores a lo largo de los años, como por ejemplo: su ubicación estratégica, pues se encuentra en una zona residencial y cercana al parque de Copacabana, su baja rotación del personal y el amplio conocimiento que los directivos del supermercado tienen sobre el negocio. Estos aspectos logran una mayor diferenciación de Mercopa dentro del mercado, en donde el precio se ha convertido en un punto clave para la decisión de compra.

Además, con el planteamiento de la cadena de valor organizacional, fue posible identificar las actividades que generan valor para el cliente y cuales no lo hacen, de manera que Mercopa pueda enfocar sus esfuerzos hacia aquellas que son importantes, y evitar concentrarse en actividades que si bien no se pueden externalizar dada la naturaleza del negocio (por ejemplo la solicitud, recepción y verificación de la mercancía) actualmente tienen un desempeño alto, es decir, no requieren mucha atención en el corto plazo.

- Durante la planeación estratégica resulta fundamental revisar, y en el caso de Mercopa, replantear los elementos filosóficos de la empresa, pues estos son los que guían las acciones y la toma de decisiones de un negocio, además, hace que

la empresa tenga un norte, es decir, un objetivo hacia el cual quiere llegar en el largo plazo, logrando que todas las acciones que se realicen en el presente sean en aras de alcanzar dicha meta. Asimismo, una misión, visión y valores sencillos, concretos y sustanciales, hacen que todos los miembros de la compañía se sientan en sintonía con esta, y contribuyan en mayor medida al logro de los objetivos propuestos.

- Con el estudio de prospectivas, (análisis estructural y definición de hipótesis) se evidenció la importancia que tiene para realizar un plan estratégico el conocer a profundidad cuales son los factores que tendrán mayor influencia para el sector económico, en este caso el *retail* de pequeños y medianos supermercados, en los próximos 5 años. El futuro al que se enfrentará cualquier tipo de negocio es una elección de este, dado a que es esencial construir el cambio por medio de la identificación de escenarios probables y deseables, solo de esta manera, una empresa podrá decidir hacia donde deberá y podrá direccionarse, y que tipo de estrategias y planes de acción deberá implementar para alcanzar competitividad y generar valor para sus clientes y socios.

Puntualmente para el caso del supermercado Mercopa, este deberá enfocar sus esfuerzos principalmente en la implementación y uso de sistemas de información y analítica de datos, de manera que puedan ofrecer beneficios directos a sus clientes de acuerdo a sus necesidades y deseos. También deberá incursionar en nuevos canales de venta, tales como el comercio electrónico para ganar mayor participación en el mercado y poder facilitarle la experiencia al cliente al brindarle diferentes opciones de servicio. Estas orientaciones posiblemente le permitirán a la empresa alejarse de la competencia por precio que hoy en día caracteriza a este sector desde la llegada de las tiendas de bajo costo, su principal competidor.

- Con la formulación de la opción estratégica, definición de objetivos por medio del mapa estratégico, y los indicadores de gestión, Mercopa deberá desarrollar y liderar planes de acción para implementar su estrategia de la manera más efectiva, buscando mejorar su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo. Para poder ejecutar las estrategias planteadas, es importante que la empresa sepa utilizar de la forma más eficiente sus recursos humanos, financieros, y tecnológicos, así como su conocimiento y tiempo, y de igual manera, que sus socios y personal tanto administrativo como operativo esté dispuesto a gestionar el cambio, es decir, a realizar cambios paulatinos de acuerdo a lo que se propone en el plan estratégico. Es importante aclarar que para esto, es necesario que se fomente una cultura organizacional adecuada, que deberá incluir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en el capital humano que compone el negocio, solo de esta manera, se logrará la adaptabilidad y los resultados esperados.
- Se recomienda que la empresa analice detalladamente el plan estratégico propuesto y realice las modificaciones que considere pertinentes para su posterior implementación. De igual manera, es necesario definir los planes de acción, que son las actividades específicas para lograr cada uno de los objetivos propuestos en el mapa estratégico, de lo contrario, la implementación quedará incompleta,

pues se describe qué se quiere lograr, pero no se especifica el cómo se logrará cada uno de los objetivos.

- Finalmente, es importante que la empresa establezca un monitoreo periódico del plan estratégico en caso tal de que se implemente, así podrá conocer su desempeño, qué aspectos debe reforzar para el cumplimiento de los objetivos, y que más debe ser tenido en cuenta para su correcto funcionamiento.

9. REFERENCIAS

- AEL Consultores estratégicos. (2016). *Resumen ejecutivo D1*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/319578871/Analisis-tiendas-D1>
- Álvarez, T. (15 de 09 de 2015). Las pymes apuestan cada vez más por las redes sociales. *El país*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/09/18/pyme/1442565246_155823.html
- America Retail*. (21 de Marzo de 2014). Obtenido de <http://www.america-retail.com/destacado/los-avances-y-nuevas-tecnologia-del-retail/>
- Arbentia. (2018). *Arbentia*. Obtenido de <https://www.arbentia.com/soluciones-de-gestion-para-el-sector-retail/>
- Astigarraga, E. (2017). *Prospectiva.eu*. Obtenido de http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac
- Ballesteros, A. (05 de 02 de 2018). Así se moverá el comercio electrónico en Colombia en 2018. *El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/comercio-electronico-crecera-20-en-2018-BI8129571>
- Ballesteros, A. (08 de 09 de 2018). El 14% de las pymes han invertido en tecnología, pero no es suficiente. *El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/el-14-de-las-pyme-invierte-en-tecnologia-pero-no-es-suficiente-XG9293653>
- Ballesteros, A. (20 de 03 de 2018). Empresarios apuestan por la transformación digital. *El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresarios-en-colombia-apuestan-por-la-transformacion-digital-AX8404750>
- Be There. (22 de 09 de 2017). *Be There: mystery shopping* . Obtenido de <http://www.webethere.com/consumo-cuales-son-los-secretos-para-mejorar-la-atencion-al-cliente/>
- Business Value Exchange* . (2017). Obtenido de <https://businessvalueexchange.com/es/>
- Carreon, A. (02 de 06 de 2014). Obtenido de <https://www.merca20.com/la-importancia-del-servicio-al-cliente-en-retail/>
- Carrion Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC.
- Chahal, M. (20 de 02 de 2017). Can loyalty exist in the grocery sector? *Marketing week*. Obtenido de <https://www.marketingweek.com/2017/02/20/grocery-loyalty/>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill.

Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (18 de 01 de 2017). *CEOE*. Obtenido de <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/los-supermercados-seleccionan-9-tendencias-de-consumo-para-2017>

Consultoría Fuerza Comercial. (31 de 07 de 2017). *Consultoría Fuerza Comercial*. Obtenido de <http://www.fuerzacomercial.es/personalizar-ventas-tu-estrategia-estrella/>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición*. Mexico: Prentice Hall.

Díaz García, J. L., & Zea Guevara, S. G. (2017). *Repositorio Académico UPC*. Obtenido de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621544/5/Diaz_GJ+Y+Zea_GS.pdf

Dinero. (02 de 09 de 2015). ¿por qué fracasan las pymes en Colombia? *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Dinero. (27 de 05 de 2015). ¿Tiene Colombia política industrial? *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/llegan-mas-empresas-extranjeras-2015/208965>

Dinero. (09 de 02 de 2016). ¿Podrá la industria TIC consolidarse como motor económico de Colombia? *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/empleos-que-genera-la-industria-tecnologica-en-colombia/231545>

Dinero. (16 de 07 de 2016). Colombia sí tiene potencial para invertir en el sector retail, según estudio. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/indice-global-de-desarrollo-minorista-de-la-firma-at-kearney/225629>

Dinero. (15 de 2 de 2016). Los factores que más influyen en la decisión de compra de los consumidores. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/perfil-de-los-consumidores-por-edades-a-nivel-mundial-segun-nielsen/219215>

Dinero. (10 de 11 de 2017). Alimentos impulsaron el comercio minorista en septiembre. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/comercio-minorista-en-septiembre-2017-dane/252305>

Dinero. (4 de 11 de 2017). Ara, D1 y Justo & Bueno generan revólcon en el comercio. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/d1-justo-y-bueno-ara-mercado-de-tiendas-de-descuento/243921>

Dinero. (10 de 08 de 2018). ¿Cuáles son las perspectivas de la economía en el cambio del gobierno? *Dinero*. Obtenido de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

<https://www.dinero.com/economia/articulo/como-sera-la-economia-en-el-gobierno-de-ivan-duque-marquez/260834>

Dinero. (14 de 03 de 2018). Automatización: la principal inversión tecnológica de las empresas, según encuesta. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/transformacion-digital-de-las-empresas-en-colombia/256372>

Dinero. (18 de 07 de 2018). Colombia incrementó en un 70% sus conexiones a internet en ocho años. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-conexiones-a-internet-en-colombia-2010-2008/260104>

Dinero. (15 de 02 de 2018). Crecimiento del PIB de Colombia fue de 1.8% en el 2017. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-colombia-2017/255503>

Dinero. (05 de 02 de 2018). Gobierno subió a 3% su proyección de PIB para el 2018. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/gobierno-de-colombia-mejoro-proyeccion-de-pib-2018/258074>

El Espectador. (13 de 12 de 2017). El "boom" del comercio electrónico. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/el-boom-del-comercio-electronico-articulo-728305>

El Heraldo. (21 de 07 de 2016). Colombia importa 30% de los alimentos que consume. *El Heraldo*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/colombia-importa-30-de-los-alimentos-que-consume-273145>

El Heraldo. (23 de 06 de 2016). Los efectos económicos de apostarle a la paz. *El Heraldo*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/los-efectos-economicos-de-apostar-le-la-paz-253860>

El País. (31 de 12 de 2015). ¿Cómo se están preparando las empresas para el posconflicto? *El País*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/proceso-de-paz/como-se-estan-preparando-las-empresas-para-el-posconflicto.html>

El País. (20 de 08 de 2017). El futuro ya llegó: puestos de empleo se automatizan. *El País*. Obtenido de <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/futuro-llego-puestos-automatizan.html>

El Tiempo. (28 de 11 de 2014). ¿Cómo llevar a las empresas familiares al éxito? *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14903940>

El Universal. (18 de 02 de 2018). Economía colombiana, con un panorama más optimista durante el 2018. *El Universal*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/economica/economia-colombiana-con-un-panorama-mas-optimista-durante-el-2018-272513>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Énfasis Logística. (08 de 02 de 2016). Resaltan seis tendencias del retail en Latinoamérica. *Énfasis Logística*. Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/74202-resaltan-seis-tendencias-del-retail-latinoamerica>

Enter.co. (2018). *Enter.co*. Obtenido de <http://www.enter.co/especiales/empresas/5-tecnologias-supermercados/>

Ernst & Young. (2012). Obtenido de https://www.ie.edu/fundacion_ie/Home/Documentos/EI%20Sector%20Retail%20como%20Motor%20de%20Cambio.pdf

Giraldo Gallo, C. (09 de 12 de 2013). Empresas de retail, las más admiradas de Colombia. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/empresas-de-retail-las-mas-admiradas-de-colombia-2091146>

Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. DUNOD.

Gómez Betancourt, G. (02 de 07 de 2013). Ausencia de estrategias en la familia empresaria. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/ausencia-estrategias-familia-empresaria/178935>

Gómez, J. I. (08 de 04 de 2013). *¿Por qué falla la planeación estratégica?* Obtenido de INALDE Business School: <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/articulos/detalle-articulo/ic/por-que-falla-la-planeacion-estrategica/icac/show/Content/>

Grupo Éxito. (2016). *Informe de Gestión 2016*. Obtenido de <https://www.grupoexitocom.com/phocadownload/informes-sostenibilidad/informe-de-sostenibilidad-2013.pdf>

Guevara, L. M. (28 de 04 de 2018). Las apps para mercar Rappi, Merqueo y Mercadoni tienen 1,6 millones de descargas. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/internet-economy/las-apps-para-mercar-rappi-merqueo-y-mercadoni-tienen-16-millones-de-descargas-2719919>

Indacochea Cáceda, A. (11 de 09 de 2009). *Indacochea Empresa*. Obtenido de <https://indacocheanoticias.files.wordpress.com/2013/01/2-el-reto-de-las-empresas-familiares.pdf>

Instasent. (07 de 17 de 2017). *Insasent*. Obtenido de <https://www.instasent.com/blog/quieres-convertirte-en-el-super-amigo-sms-para-fidelizar-a-los-clientes-de-tu-supermercado>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Invest in Bogotá. (01 de 10 de 2018). *Invest in Bogotá*. Obtenido de <https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota>
- It Reseller Tech & Consulting. (9 de 01 de 2018). Tendencias que transformarán el sector retail este año. *It Reseller Tech & Consulting*. Obtenido de <http://www.itreseller.es/distribucion/2018/01/tendencias-que-transformaran-el-sector-retail-este-ano>
- Jiménez Arias, F. (06 de 01 de 2018). Inflación en Colombia en 2017 fue de 4,09 %, este año sería 3,46 %. *El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/inflacion-colombia-en-2018-FN7971700>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Deusto.
- La República. (11 de 08 de 2018). "La regulación del sector en Colombia no nos representa un obstáculo". *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/internet-economy/la-regulacion-del-sector-en-colombia-no-nos-representa-un-obstaculo-2758803>
- La República. (22 de 08 de 2018). Consumo final de los hogares aumentó 3.4% en el segundo trimestre, según el Dane. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/gasto-en-el-consumo-final-aumento-34-en-el-segundo-trimestre-segun-el-daneconsumo-final-de-los-hogares-aumento-34-en-el-segundo-trimestre-segun-el-dane-2762328>
- La República. (28 de 05 de 2018). Las ventas de D1, Ara y Justo & Bueno son 6,5% del retail. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-2017/los-53-billones-que-vendieron-d1-ara-y-justo-bueno-son-65-del-retail-2731829>
- Lane, A. (04 de 02 de 2015). *shopify*. Obtenido de <https://es.shopify.com/blog/17011080-lo-que-debes-saber-sobre-el-servicio-post-venta>
- Martínez Vicedo, J. (2015). *Ainia*. Obtenido de <http://www.ainia.es/insights/e-commerce-y-alimentacion-oportunidades-y-tendencias/>
- Mejía Argueta, C., Agudelo, I., & Soto Cardona, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 96-107. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231600005X>

- Montaldo, D. L. (09 de 04 de 2018). *The balance everyday*. Obtenido de <https://www.thebalanceeveryday.com/the-pros-and-cons-of-grocery-store-loyalty-programs-940240>
- Moreira, A. (09 de 05 de 2016). *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/sabe-que-es-y-que-no-es-la-estrategia/6MPBJCCJ7RDXLC6YN4CNXMQREU/story/>
- Nielsen. (2015). *6 tendencias del retail en América Latina*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/Report6TendenciasdelRetailenLatinoamerica.pdf>
- Nielsen. (2018). *REDEFINIENDO LA CONVENIENCIA, UNA CRECIENTE NECESIDAD DEL CONSUMIDOR*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/Redefiniendo-la-conveniencia-una-creciente-necesidad-del-consumidor.html>
- Nielsen. (2018). *REDEFINIENDO LA CONVENIENCIA, UNA CRECIENTE NECESIDAD DEL CONSUMIDOR*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/Redefiniendo-la-conveniencia-una-creciente-necesidad-del-consumidor.html>
- Portafolio. (08 de 04 de 2013). ¿Por qué falla la planeación estratégica? *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>
- Portafolio. (04 de 07 de 2017). Aumentó inversión extranjera en sector manufacturero. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/aumento-inversion-extranjera-en-sector-manufacturero-507369>
- Portafolio. (15 de 06 de 2017). Domicilios con "apps" seguirían duplicando sus ingresos cada año. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/domicilios-con-apps-seguirian-duplicando-sus-ingresos-cada-ano-506888>
- Portafolio. (12 de 08 de 2017). Economía colombiana: la prevalencia de los sectores de servicios. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/colombiana-la-prevalencia-de-los-sectores-de-servicios-508646>
- Portafolio. (28 de 08 de 2017). Los colombianos cambian la manera de hacer mercado. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/colombianos-estan-haciendo-mercado-a-traves-de-aplicaciones-509131>
- Portafolio. (14 de 03 de 2018). ¿Por qué les cuesta tanto a las empresas dar un salto a la transformación digital? *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/por-que-les-cuesta-tanto-a-las-empresas-dar-un-salto-a-la-transformacion-digital-515226>

- Portafolio. (24 de 08 de 2018). Arroz, pan, huevos y los otros productos que tendrían que pagar el IVA. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/los-productos-de-la-canasta-familiar-que-serian-gravados-520416>
- Portafolio. (19 de 02 de 2018). Colombia es el "Dorado" para los negocios de descuentos. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-es-el-dorado-para-los-de-descuentos-514447>
- Portafolio. (02 de 09 de 2018). El abecé de la masificación de la factura electrónica. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/el-abece-de-la-masificacion-de-la-factura-electronica-520689>
- Portafolio. (23 de 04 de 2018). La propuesta tributaria de Iván Duque. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/la-propuesta-tributaria-de-ivan-duque-516460>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva*. Buenos Aires, Argentina: Rei.
- Praharsi, Y., Wee, H.-M., Sukwadi, R., & Padilan, M. V. (03 de 2014). Small-independent retailers vs. organized retailers: An empirical study in Indonesian economics of service industries. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 108-117. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698913001045>
- Presidencia de la República . (10 de 09 de 2018). *Presidencia de la República* . Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2018/181009-Presidente-Duque-destaca-proyecciones-crecimiento-economico-pais-por-parte-del-Fondo-Monetario-Internacional.aspx>
- PuroMarketing. (04 de 09 de 2018). *PuroMarketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/88/30827/informe-retail-revolution-nuevos-roles-tienda-consumidor.html>
- retail 360. (2018). *retail 360*. Obtenido de (<https://www.retail360.es/servicios/e-commerce/>
- retail 360. (2018). *retail 360*. Obtenido de <https://www.retail360.es/servicios/retail-intelligence/>
- Revista Semana. (05 de 09 de 2015). Empresas de familia: ¿por qué fracasan? *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3>
- Rojas, D. (21 de 07 de 2016). *Reporte Digital*. Obtenido de <https://reportedigital.com/transformacion-digital/oportunidades-barreras-estrategia-retail/>
- Semana. (31 de 08 de 2018). Llegan más inversionistas a Tostao y Justo & Bueno. *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/llegan-mas-inversionistas-a-tostao-y-justo--bueno/581419>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2018). *SICE* . Obtenido de <http://www.sice.oas.org/compol/natleg/Colombia/D2153.asp>

Tiendas D1. (2017). *Tiendas D1*. Obtenido de <http://www.d1.com.co/#tiendas-d1>

Tomas, D. (18 de 04 de 2018). *Cyberclick*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/6-estrategias-para-captar-y-fidelizar-clientes>

Vargas, G. (20 de 09 de 2018). Hay que poner el foco en el talento humano. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/alta-gerencia-y-posgrados/hay-que-poner-el-foco-en-el-talento-humano-2773210>

ANEXOS

Anexo 1: nombre de los expertos

Los nombres de los expertos que se entrevistaron son:

- Experto 1: Jorge Esteban Mesías Hoyos
- Experto 2: Miguel Fernando Jaramillo Isaza
- Experto 3: Danilo Velásquez Naranjo
- Experto 4: Rafael de Jesús Arango Aguilar
- Experto 5: Juan Fernando Pineda Gutiérrez

Anexo 2: cuestionario entrevista con expertos

1. ¿Cómo cree que las decisiones del nuevo gobierno en materia tributaria afecten el comportamiento del sector *retail*, específicamente el de pequeños y medianos supermercados, en los próximos 5 años?
2. ¿Cómo cree que el comportamiento de la economía del país impactará el sector de pequeños y medianos supermercados en los próximos 5 años?
3. ¿Cuál ha sido el impacto del ingreso de las tiendas de bajo costo al mercado en temas de precios, ventas y participación en el mercado?
4. Indique la influencia de los factores: precio, calidad, servicio, conveniencia y disponibilidad en la decisión de compra en los próximos 5 años
5. ¿En qué factores deberían enfocarse los supermercados pequeños y medianos durante los próximos 5 años para enfrentar eficientemente a las tiendas de bajo costo?
6. ¿En cuáles de estos factores deberían centrar su atención los pequeños y medianos supermercados para tener éxito en el mercado?, ¿Por qué?:
 - Uso de tecnologías para mejorar la experiencia del cliente
 - Inversión en Big Data y tecnologías de información
 - Precios competitivos
 - Diversidad en el portafolio de productos
 - Servicio postventa

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.